تنمية الموارد البشرية

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

سالم، محمود يحيى

تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية / تأليف:

محمود يحيى سالم

ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

170 ص : 24x17 سم.

الترقيم الدولي : 978-977-6298-46-0

1- القوى العاملة   أ- العنوان

ديوي: 331,1   رقم الإيداع : 2011/10694

الطبعة الأولى

2012



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

تنمية الموارد البشرية

Human Resources Development

تأليف

محمود يحيى سالم

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

الإهداء

الى كل أساتذتي الكبار..

أساتذتي الذين تعلمت منهم الكثير..

أهدي هـذا العمل المتواضع

المؤلف

المحتويات

مقدمـة

تحدثت عن علم الموارد البشرية كثيرا.. وصدر لي أكثر من كتاب حول هذا العلم.. كما إنني تناولت هذا العلم في كثير من اللقاءات والندوات والمؤتمرات... ورغم ذلك، لم اشُبع رغبتي.. رغبتي في توصيل هذا العلم إلى كثير من شبابنا... والحق يقال.. إن النجاح الذي حققه كتابي الأول عن الموارد البشرية - والذي صدر- عن دار نشر (مدبولي) عام 2007 هو الذي دفعني لكتابة هذا العمل.. وأنا في هذا الكتاب أتناول موضوع الموارد البشرية بشكل أعمق وقد تكون هناك إضافات.. إضافات علميه، لم يسبق لي أن ذكرتها أو شرحتها في أي عمل سابق من مؤلفاتي عن الموارد البشرية، كذلك يعتبر هذا الكتاب هو نتاج رغبة وإصرار العديد من الأصدقاء والمعارف.. وكثير من الطلبة والطالبات، الذين لم يجدوا في المكتبات أي كُتب تتناول هذا العلم بشكل (سهل وبسيط) بغض النظر عن أعمالي.. والتي (تعمدت) أن يكون طريقة تناولي لهذا العلم فيها من (ابسط) ما يمكن.

في هذا الكتاب.. أحُاول (إعادة) تناولي لعلم تنمية الموارد البشرية بشكل أكثر مصداقية.. وبمضمون علمي سلسل ومختصر ولم (أنسى) أسلوب الحميمية خلال تناولي لموضوعات الكتاب مع ابتعادي كل البعد عن (أساسيات) اللغة العربية - وان كان هذا ليس من الصواب - ولكن (شباب العصر) لا يميل في القراءة إلى اللغة العربية بكل أساسياتها وقواعدها ويرى إنها (صعبة) وفيها الكثير من الجمل والعبارات - العسيرة الفهم - ويرى أن الأسلوب البسيط السريع العصري !!!!! هو انسب له ولفكره العصري !!!!

أنا شخصيا (لا مانع لدى).. لأن القارئ الشاب يهمني جدا.. ويهمني أيضا أن أخاطب فكره بالأسلوب (المفضل) لديه.

وعليه.. فلقد قررت الكتابة مرة ثانية في علم الموارد البشرية كنوع من التغطية الشاملة لهذا العلم (الواسع النطاق).

عزيزي القارئ..

أدعوك لرحلة جديدة من رحلاتي، والتي دائما ما يسعدني أن تكون معي فيها ومن خلالها..

كما أنه ولابد أن تعي تماما، أن علم تنمية الموارد البشرية هو علم اجتهد فيه الكثيرون.. وهو علم لم يبتكره شخص (بعينه) ولم ولن يكون هناك شخص ما (ينسب له الفضل) في انتشار هذا العلم الحديث.. فحسب.. إنما اجتهد فيه كبار أساتذة الإدارة في العالم.

فقط هناك (القادر) على توصيل هذا العلم.. وهناك المتخصص فيه.. وهناك من يقوم بتدريسه بكل مهارة وحرفيه وإتقان.. وهناك من أضاف إليه.. وهناك من أبدع في شرح تفاصيله.

إنه علم حديث.. أصبح من أهم العلوم في العالم كله.. وهذه حقيقة مؤكده، فلقد أصبحت التنمية البشرية هدفا وأداة للتنمية الاقتصادية.. وأصبحت الموارد البشرية أهم بكثير من الموارد المالية والمادية، لما تتمتع به من معارف ومهارات وقدرات.

كما أن تنمية الموارد البشرية تحقق عائدا ومردودا واضحا على الاقتصاد الوطني، ويسهم في زيادة الإنتاج، وتحسين وتطوير المنتجات والخدمات.

ومن هذا المنطلق بدء العالم الحديث في تطوير مناهج وأسس تنمية الموارد البشرية.. واجتهد علماء الإدارة في ذلك.. كل فيما يخص وما يفيد في عملية تنمية وتطوير وإدارة الموارد البشرية.

وعليه.. فلابد وأن أقر وبكل صدق و (أمانة).. إنني ومن خلال هذا الكتاب لم أكن أكثر من (طالب) علم.. اجتهد في تحصيل علم من العلوم وبالتالي يرى انه ومن الواجب أن يوصله لغيره... أنا فقط انقل ما تعلمته من أساتذتي الكبار.

محمود يحيى سالم

1

قالوا عن الموارد البشرية

ما قيل عن الموارد البشرية.. لا يمكن حصره في هذا الكتاب، وما يعرفه الناس عن هذا العلم قليل جدا جدا!!.

وهو أمر في حد ذاته (غريب جدا).. لأن كل دول العالم، خاصة الدول المتقدمة (المتحضرة) اهتمت بهذا العلم اشد اهتمام.. فهو علم له من النفع ما يفيد المجتمع بشكل عام... خاصة في جزئية استثمار العنصر البشرى.. وكيفية النهوض بهذا العنصر وتنمية قدراته وتأهيله وتدريبه.

وقيل الكثير والكثير في هذا العلم (الواسع) النطاق.. وهناك وجهات نظر مختلفة في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية.

هناك وجهة نظر تقول.. إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال (بسيطة) مثل أرشيف أو حفظ ملفات العاملين وضبط عملية الحضور والانصراف والغياب والأجازات!!. (وجهة نظر عقيمة جدا).

وهناك وجهة نظر (اعتبرها) صحيحة بنسبه كبيرة.. تقول:

إن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في أي منشأة.. وتعتبر من أهم الوظائف الإدارية.. فهي عامل مؤثر جدا في عملية نجاح المنشأة وإدارة الموارد البشرية

هي الإدارة الأم والإدارة رقم (1) للمنشأة بشكل عام.. (وجهة نظر سليمة جدا).. لأن هناك أنشطة تقوم بها إدارة الموارد البشرية لن تستطيع أي إدارة أخرى داخل المنشأة القيام بها... وعلى سبيل المثال لا الحصر:

1- تخطيط الموارد البشرية.
2- توصيف الوظائف.
3- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
4- البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
5- الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
6- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.
7- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
8- توفير الرعاية الصحية للعاملين.
9- تدقيق الموارد البشرية.
10- التشكيل الإداري و (الهيكلة).
11- دعم الإدارات المختلفة (إداريا).
12- اختيار واستخدام وتنمية وتأهيل وتدريب وتعويض الموارد البشرية في المنشأة بشكل عام...

وقيل أيضا عن الموارد البشرية، بأنها:

جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكى تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة !!

وقيل عن الموارد البشرية أيضا:

إنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء... وقيل أيضا..

إنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار والتعيين و التدريب و تنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور.. وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى إنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية و المعنوية...

أهمية إدارة الموارد البشرية:

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد كل منشأة من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد.

فبدلا من النظر إلى أهداف المنشأة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر.. أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلا من أهداف المنشأة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما.. لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج. والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل و منها:

1- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنشأة ويزيد إنتاجيتها.
2- إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
3- بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
4- برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنشأة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

5- التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي ساعد العاملين في كل منشأة على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل وتبني تنظيمات تجميعية مثل اتحاد العمال و الذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف.. لذا فإن هذه الظروف أجبرت كل منشأة بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه.

وقيل عن وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف وظائف الموارد البشرية من منشأة لأخرى بحسب حجم المنشأة وأنشطتها إلا أن هناك عددا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي: على سبيل المثال:

(التوظيف) وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنشأة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنشأة. توصيف الوظائف أيضا هو تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنشأة.

من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها. يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة و متطلباتها يساهم في تحديد و تخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضا. كما أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنشأة وجودها عبر فترة زمنية محددة. يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية إنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنشأة

من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنشأة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنشأة) لسد هذه الاحتياجات. من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضا أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي و المتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنشأة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها و قد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها. وتلجأ بعض الشركات والمؤسسات للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلوا المنشأة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي اختيار انسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنشأة أو من خارجها. يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين من ينجح و تتطابق عليه المتطلبات. كما أن التعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف و التي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنشأ. وهناك قول هام أو رأي أو وجهة نظر تقول أن مما افقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حاليا في معظم الشركات والمؤسسات أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية غير فعالة أو مرنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار،والمحسوبية

بدلا من معايير أداء دقيقة. يتبين لنا أيضا أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يضعف فرص المنشأة في النجاح ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية.

هناك وظائف أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية.. مثل التدريب والتطوير.. والتقييم.. والأجور والحوافز....... الخ

تلك كانت بعض وجهات النظر.. أو بعض ما قيل عن إدارة الموارد البشرية في بعض الشركات والمؤسسات.

أما وجهة نظري أنا (الشخصية) فقد لا ترضى البعض !!!!!!!

كما إنني أرى أن كل ما سبق وأن نقلته لك من وجهات نظر حول الموارد البشرية... أرى أنه (ممل) جدا جدا جدا !!! وان القارئ العزيز لا يهمه في كل تلك الآراء إلا أن يصل إليه علم تنمية الموارد البشرية، بأسلوب (بسيط ومختصر) مع مراعاة أن يكون شاملا.

وهذا هو دوري.. أو ما سوف أقوم به عبر الصفحات التالية من هذا الكتاب.. سأتناول موضوع الموارد البشرية بأسلوب يفضله القارئ العزيز.. خاصة طلبة الجامعات.

سأضع لك وباختصار النقاط الهامة في هذا العلم.. وسأعرض عليك كيفية تطبيق هذا العلم في مصر...

إن علم الموارد البشرية (أبسط بكثير) من كل تلك (الفذلكة) وهو من العلوم الممتعة جدا و(سهلة) الفهم، لو تم شرحها بأسلوب مختصر وبسيط يتماشى مع العصر وعقلية شباب الوطن العربي.

دعني أقدم لك ومن وجهة نظري علم تنمية الموارد البشرية.. ذلك العلم الذي كتبت عنه كثيرا.. وكان آخر إصدار لي عن هذا العلم.. هو كتاب الموارد البشرية - المعنى والتطبيق - عن دار نشر - مدبولي - وحقق نجاحا كبيرا في مصر وخارجها... وها أنا انقل منه كل التفاصيل مع بعض الإضافات التي قد تفيد القارئ العزيز الذي لم تتاح له الفرصة لاقتناء كتابي الأخير والذي نفذ تقريبا من الأسواق.

إلى البدايـــة



2

التدريب
وأهميته في عالم تنمية الموارد البشرية

بدون تدريب وتأهيل وتنمية قدرات.. بدون ذلك فلا داعي أبدا لضياع الوقت هباء!!

وللتدريب أهمية كبيرة في عالم تنمية الموارد البشرية ككل، وعلى من ساقته الأقدار لتولي منصب مدير إدارة موارد بشرية في أي منشأة.. مراعاة ذلك، وللأهمية.

يا سادة يا كرام.. تسقط منا أحيانا (من البعض) هذه الجزئية وهو أمر خطير جدا.. فلا بد من الاهتمام بعملية التدريب والتأهيل.. لابد.. لابد.

والأهم من تدريب العناصر البشرية؟؟ هو تأهيل المدرب نفسه! نعم.. لا تتعجب!! هذه حقيقة.. وأكرر وأقول مرة ثانية.. الأهم من تدريب العناصر البشرية هو تدريب المدرب نفسه. لأن هناك بعض من يطلق عليهم (مدربين) هم وللأسف الشديد تنقصهم العناصر الرئيسية: مؤهلات المدرب الناجح.

نعم هناك نقاط هامة جدا لابد وأن تتوافر في المدرب الناجح أثناء التدريب.. دعني أقدم لك بعض ما قيل حول هذا الموضوع وعلى لسان خبراء التدريب وكبار الأساتذة في هذا المجال ومن خلال وجهات نظرهم.. والتي أوافقهم عليها.

المدرب الناجح أثناء التدريب:

أذهب إلى مكان التدريب مبكرا للتأكد من ترتيب المكان وعمل الوسائل المساعدة وتجهيز الحاسوب، ولكي تكون هادئا عند بدء التدريب. تأكد من أنك قد نِلت قسطا من الراحة في اليوم السابق للتدريب. ارتد ملابس لائقة بمكان ووقت التدريب وثقافة المتدربين. الملابس اللائقة تختلف حسب الموقف فقد يكون زي العمل في حالة التدريب الداخلي وقد تكون ملابس نصف رسمية وقد تكون ملابس رسمية جدا..

البداية:

ابدأ التدريب بالترحيب بالمتدربين وبالتعريف بنفسك. من الجيد أن تطلب منهم التعريف بأنفسهم كي تتعرف على خبراتهم ومراكزهم. حاول النظر إلى المتدربين باستمرار موزعا نظرك بين كل المتدربين وحاول ألا تكون عبوسا بل كن بشوشا. حاول كسر الحواجز بينك وبين المتدربين وبعضهم البعض وقد يكون تعريفهم بنفسك وتعريفك بنفسك كافيا وقد تلجأ إلى القيام ببعض التمارين الجماعية في البداية وهذا يتوقف على وقت التدريب ومدى رسميته وسِن ومراكز المتدربين.

من المهم أن تتحدث في البداية عن نظام التدريب من حيث إمكانية طرح أسئلة أثناء الشرح، استخدام الهاتف المحمول، الخروج والدخول من القاعة ومواعيد الراحات، وأي خدمات أخرى متاحة للمتدربين. من المفضل بالطبع عدم السماح باستخدام الهاتف المحمول داخل القاعة ومن المعتاد السماح بالأسئلة أثناء الشرح. حاول الحفاظ على النظام في قاعة التدريب ولكن بشيء من اللطف والحكمة.

تحدث عن موضوع التدريب وحدد ما سوف يتناوله وحاول التعرف على ما يتوقعه المتدربون. إن كانت توقعاتهم مشابهه لما أعددته فهذا جيد وإن كانت مختلفة فإما أن يكون بالإمكان تلبيتها أو أن توضح أن هذا البرنامج التدريبي لن يغطي بعض التوقعات. ولكن في حالة عدم القدرة على تغطية بعض التوقعات فيكون من الجيد أن تدل المتدرب على مصدر مثل كتاب أو موقع إلكتروني قد يجد فيه بعض المعلومات التي تهمه أو أن تعطيه بعض المواد التدريبية التي قد تساعده.

حاول توضيح أهمية الموضوع للمتدربين في البداية وأثناء التدريب. أحيانا يكون الموضوع هام جدا للمتدربين ولكن المدرب لا يوضح ذلك ولا يدرك المتدربين ذلك إلا بعد انقضاء التدريب ولذلك فإنهم لا يكونون متحفزين أثناء التدريب.

التعامل مع المتدربين:

عند التعامل مع المتدربين فينبغي أن تحترم خبراتهم وعلمهم وألا تعاملهم كتلامذة في المدرسة. لا أقول أن عليك أن تصطنع الاحترام ولكنني أعني أن تكون مقتنعا بذلك في نفسك فيكون الاحترام طبيعيا. من الممكن أن تصادف بعض المتدربين الذين يبدون آراء تبدو سفيهة ولكن عليك أن تعالج الأمر بدون أن تُسفه آراءهم. ركز على مهمتك وهي التدريب وخروج المتدربين وقد اكتسبوا مهارات أو معارف جديدة.

لا تخرج عن موضوع التدريب وحاول توجيه المتدربين الذين يخرجون عن الموضوع إلى موضوع التدريب مرة أخرى بشيء من اللطف. احذر الخروج عن الموضوع إلى مواضيع خارجية وخاصة المواضيع الدينية أو السياسية واحذر تحول الدورة التدريبية إلى مجرد شكاوى من العمل ومن المديرين.

احرص على أن تتيح الفرصة للجميع بالمشاركة والاستفادة من التدريب. لاحظ المتدربين وتعبيرات وجوههم لمعرفة ما إذا كانوا متحمسين للتدريب أم لا. حاول أن تجعل التدريب خبرة ممتعة للمتدربين بخلق بيئة جيدة ومريحة في قاعة التدريب.

توقع أن تجد تفاوت بين المتدربين في الخلفية السابقة عن موضوع التدريب وفي الاستيعاب. عليك أن تتعامل مع هذا الموقف بأن تظهر تقديرك لخبرات من له خبرة في الموضوع وبألا تجعل من يسمع الموضوع لأول مرة يشعر بالحرج ويتمنى لو لم يحضر التدريب أصلا. فمثلا قد تستخدم بعض العبارات التي تظهر تقديرك لمن له خبرة في الموضوع بأن تقول مثلا «ربما بعض حضراتكم له خبرة في هذا المجال» أو تقول عند مشاركة أحدهم «هذه معلومة هامة» قد تطلب ممن له خبرة أحيانا توضيح بعض المواقف التي استخدم فيها موضوع التدريب فهذا يضيف أمثلة واقعية ويفيد المتدربين

الآخرين ويشعر هذا المتدرب بأنه مشارك في عملية التدريب فمثلا تقول «هل توضح لنا ما هي الصعوبات التي واجهتها عند تطبيق هذا الأسلوب» أو «ما هي الفوائد التي حصلت عليها المؤسسة من تطبيق هذا النظام» وهكذا..

عليك أيضا أن تدعم الشخص الذي يسمع الموضوع لأول مرة بأن تشرح بحيث يستطيع أن يفهم هو بدون أن تظهره بمظهر التلميذ الفاشل فيمكن أن تقول مثلا «ربما بعضكم يعلم معنى (...) ولكن دعونا نسترجع الموضوع مع بعضنا ونتعرف على الجديد فيه» وقد تسمح للمتدربين بالمشاركة وبالتالي فإن الشخص الذي لا يعرف المعنى سوف يفهمه من شرحك ومن مداخلات الآخرين دون أن يشعر بحرج.

عليك كذلك مساندة المتدربين أثناء القيام ببعض التمارين بأن تساعدهم بنفسك أو أن تشكل مجموعات تقوم بحل التمارين من اثنين فأكثر بحيث تكون كل مجموعة خليط من ذوي الخبرة في الموضوع ومن لا علم له بالموضوع من قبل. بهذه الطريقة تستفيد من ذوي الخبرة ولا تُحرج الأقل خبرة ولكن عليك متابعة التعامل بينهم لكي لا يقوم أحد المشاركين بازدراء الآخر.

التعامل مع الصعاب:

قد تجد أن بعض المتدربين لا يرغب في المشاركة وآخر يتحدث كثيرا وآخر يرفض التدريب أصلا. عليك أن تتعامل مع هذه المواقف بما يؤدي إلى نجاح التدريب واستفادة أكبر عدد من المتدربين.

فالشخص الثرثار يأخذ وقتا أطول من الباقين وبالتالي يستهلك وقت التدريب ويؤثر على مشاركة الآخرين. لذلك فعليك أن تحاول تلخيص كلامه عندما يبدأ في التقاط أنفاسه ثم افتح الباب لمشارك آخر مشعرا المشارك الأول بتقديرك لكلامه. كذلك لا تكثر من طرح الأسئلة عليه ولا تكثر من النظر إليه عندما يتحدث لكيلا تشجعه على الاستمرار. بالطبع هذا لا يعني أن تهمله أو أن تتجنب النظر إليه لأن هذا يعني أن يشعر بأنه غير مرغوب فيه ويتحول إلى شخص رافض للمشاركة وللتدريب.

يمكنك أن تستخدم اللطف والحكمة فتقول: السيد فلان لديه نقاط كثيرة جيدة ولكن أستأذِنك لنتيح الفرصة للآخرين. قد يكون من المناسب أن تطلب من هذا الشخص إتاحة الفرصة للآخرين بالحديث ولكن انتبه إلى أن الشخص الثرثار قد لا يستطيع اختصار أفكاره. هناك نوع آخر وهو الثرثار الذي يتكلم في غير موضوع التدريب فهذا عليك أن توضح له أهمية ما يتحدث فيه وأن تطلب منه بلطف أن تعود إلى موضوع التدريب.

قد تجد شخص كاره للتدريب نتيجة لشعوره بالضيق من أمر ما. استمع له لتتعرف على سبب ضيقه وإحباطه وبناء عليه تُحدد أسلوب التعامل مع المشكلة. فإما أن تكون المشكلة خارجية ولا دخل لك بها فقد تتعاطف مع مشكلته وتشجعه على الاستمرار بجدية في التدريب وإما أن تحاول حل المشكلة إن كان لها علاقة بالتدريب نفسه كمكان جلوسه أو شعوره بأنك لا تهتم بمشاركته أو ما شابه.

بعض المتدربين يكون خجولا أو يشعر بأن معلوماته أقل من الآخرين. تشجيعك لهذا الشخص بالحديث يبدأ بسلوكك مع المجموعة عموما ومعه خاصة .فكلما أظهرت احترامك ورغبتك في الاستماع للمتدربين ولآرائهم مهما كانت بسيطة كلما تشجع هذا المتدرب على المشاركة.

تجنب أي تعليقات سلبية على رأي أي من المتدربين. إن كان السبب هو ضعف مستوى المتدرب مقارنة بالآخرين فحاول تنمية ثقته أو شعوره بمساندتك واهتمامك وذلك بمساعدته أثناء التمارين الفردية أو الجماعية والاهتمام بأسئلته.

اللغـة:

استخدم اللغة المناسبة للمتدربين وثقافتهم وطبيعة عملهم .المقصود باللغة هنا لغة كتابة المادة التدريبية. كثيرا ما تستخدم اللغة الإنجليزية في التدريب بدون سبب وهو ما يتسبب في ضياع مجهود المتدربين في فهم الكلمات الغريبة عليهم بالإضافة إلى فهم موضوع التدريب نفسه. فمثلا ما الداعي أن تستخدم اللغة الإنجليزية في موضوع

التحفيز أو التقييم أو التوظيف؟ في بعض الحالات تكون مصطلحات الموضوع معلومة لدى المتدربين بالإنجليزية أكثر منها بالعربية ففي هذه الحالة يكون التدريس باللغة الإنجليزية أفضل مثل أن تقوم بتدريب أطباء في موضوع متقدم في الطب وكذلك الكثير من المواضيع الهندسية. بالطبع لغة الحوار تكون عادية بالعربية ويتم استخدام اللغة الإنجليزية في المصطلحات الخاصة. هذا إن كان لك حرية اختيار لغة الكتابة ولغة الحوار ولكن في بعض الأحيان يُطلب منك إعداد المادة التدريبية بلغة بعينها.

الحركة أثناء التدريب:

تحرك داخل قاعة التدريب ولا تجلس خلف المكتب أو تقف ثابتا لفترات طويلة. اقترب من المتدربين وتفاعل معهم. إن استخدمت الشرائح فلا تجعل كل جملة في الشرائح تظهر عند ضغطك على الفأرة لأن هذا سيجعلك تقف بجوار الحاسوب طوال الوقت.

قبل بداية التدريب تأكد من وجود ممرات آمنة يمكنك التحرك بها بحرية بمعنى أن تكون هناك ممرات واسعة ولا يعوقك فيها أسلاك ممتدة في الهواء أو وضع عارض البيانات.

إن اضطررت لاستخدام مكبر الصوت فحاول استخدام المكبر اللاسلكي لكي لا يعوق حركتك وإن اضطررت لاستخدام المكبر السلكي أي التقليدي فحاول أن يكون السلك طويلا بحيث يسمح لك بالحركة.

الأسئلة:

عليك أن تسعد بالأسئلة وأن تستمع لها باهتمام لأنها توضح اهتمام المتدربين وتساعد على توضيح الأمور للجميع. حاول الإجابة بوضوح والتأكد من السائل قد فهم الإجابة وذلك بسؤاله أو من خلال تعبيرات وجهه وما إلى ذلك. بعض الأسئلة قد يكون بسيطا أو تافها بعض الشيء ولكن على أي حال فإنه يوضح لك أن أحد المتدربين لم يفهم تلك

المعلومة البسيطة فاستغل الفرصة للتوضيح. الأسئلة التي لا علاقة لها بالموضوع ينبغي تجنب الخوض فيها مع توضيح تقديرك لأهميتها. قد لا تعرف الإجابة على بعض الأسئلة فيمكنك أن تعد السائل بأن ترد عليه لاحقا بأي وسيلة من وسائل الاتصال أو أن تفتح المجال لكي يرد من يعرف من الحاضرين إن وجد.

الختام:

أُشكر المتدربين على مشاركتهم وشجعهم على الاستفادة من التدريب في عملهم. تبادل التحية مع المتدربين ويمكنك أن تعلمهم بعنوان بريدك الإلكتروني لكي يتواصلوا معك بخصوص موضوع التدريب. يفضل أن تتعرف على رأي المتدربين عن طريق استبيان قصير لأن هذا يفيدك في إعداد الدورات التدريبية المقبلة.

بعد التدريب فكر في الأشياء التي نجحت وتلك التي لم تنجح. حلل أسباب فشل بعض أساليب التدريب لكي تستطيع تحسين نفسك في كل مرة. خذ رأي المتدربين في الاعتبار وحاول تدارك الأخطاء في المستقبل.

إن كانت لك صلة بالمتدربين بعد التدريب فحاول معرفة ما إذا كانوا استطاعوا تطبيق شيء مما تدربوا عليه وإن لم يكن فحاول معرفة ما إذا كان السبب راجع لعدم قدرتهم على التطبيق أم لظروف خارجة عن إرادتهم.

النصائح الهامة:

أولا :الدورات الناجحة تركز على التطبيق بمعنى أن يخرج المتدرب من التدريب وقد أتقن تطبيق شيء ما. أما الدورات الفاشلة فهي دورات يتحدث فيها المدرب عن أمور جميلة ولا يقوم بتمرين المتدربين على تطبيقها في واقع عملهم بل وأحيانا يخبرهم المدرب بأن عليهم اكتشاف كيفية تطبيقها في واقعهم.

ثانيا: الدورات الناجحة يستطيع فيها المدرب أن يتفاعل مع المتدربين وأن يجعلهم يشتركون بحماس في التدريب ويكون ذلك من خلال أسلوبه ومن خلال تنوع

طرق التدريب فيكون هناك مناقشات ودراسة حالات وتمثيل أدورا ومحاكاة ومحاضرات. أما الدورات الفاشلة فتتسم باتباع أسلوب المحاضرة معظم الوقت.

ثالثا: الدورات الناجحة يقوم فيها المدرب بضرب أمثلة واقعية ويكون لديه خبرة نظرية وعملية. أما الدورات الفاشلة فتكون الأمثلة فيها بعيدة عن الواقع ويكون المدرب لديه خبرة نظرية فقط.

3

الموارد البشرية

في ظل المتغيرات العالميـة

الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية موضوع شائك، وفي حقيقة الأمر أخشى من الحديث في هذا الموضوع.. لأسباب عديدة. أولها؛ أن الحديث عن هذا الموضوع وفي ظل المتغيرات الدولية - العالمية - يتطلب أن يكون المتحدث على درجة علمية كبيرة وله من الخبرات ما يجعل في حديثه المصداقية والواقعية. والعبد لله - المؤلف- أقل بكثير من ذلك، ولكن.. دعني أحاول.. ربما استطاع قلمي الوقوف على النقاط الهامة التي تتعلق بهذا الموضوع.

أرى أن الاستثمار في الموارد البشرية لابد وأن ينطلق بخطى سريعة لمواجهة التحديات العالمية الجديدة.. التحديات بشكل عام، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو تكنولوجية.. أو.. أو.. الخ.

إن إدارة مثل هذه المتغيرات يجب أن تكون بفكر عصري وأسلوب عملي مبتكر، وأن ننتهج سياسات على مستوى عالي من التطور من حيث الكم والكيف، وأدوات التنفيذ وكافة مكونات العملية التنمية المنشودة وكل ذلك يبدأ من خلال الفعاليات التدريبية والتي من شأنها رفع مستوى الأداء، وبالتالي رفع مستوى الجودة الإنتاجية، وبهذا نستطيع المواجهة.

إن الارتقاء بمستوى الموارد البشرية شرط لأي نهضة وضرورة لأي تقدم..

(المورد البشري ي أتي بالمورد المالي) فلابد من الارتقاء بمستوى والعمل على تأهيله ليواكب العصر ومتغيراته.

إن قضية الموارد البشرية وقيادة التغيير، تعد واحدة من أهم القضايا التي تشغل العالم على اختلاف أنظمتها وتوجهاتها وأولياتها.

يا سادة يا كرام.. حقيقة لابد وأن نلقي الضوء عليها وهي أن أهمية الموارد البشرية قد جلت خلال النصف الثاني من القرن العشرين وتعاظمت مكانتها في قائمة الأوليات الدولية، بعد أن أثبتت كل تجارب التنمية في العالم (أهمية العنصر البشري)، وتأكد أنه لا معنى لأي حدث عن التنمية، بل ولإنجاح أي عمل تنموي بدون الموارد البشرية والتي يعد الارتقاء بمستواها شرطا لأي نهضة، وضرورة لأي تقدم. وأنه في ضوء المتغيرات الدولية التي يعيشها العالم اليوم، وانطلاقا من طبيعة هذه المتغيرات التي تتسم بالسرعة والتعقيد والتنوع، ومع دخول التقنيات الحديثة في كافة مجالات الحياة اليومية للإنسان المعاصر فإن تأهيل الموارد البشرية للتعامل مع هذه المتغيرات، أصبح ضرورة من ضرورات الحياة والنمو والتقدم والرقي والتحضر.

أري أيضا أهمية سرعة قيادة التغير، أهمية تحقيق أهداف التغيير أهمية العمل المتواصل من أجل مواجهة التغيير.

لابد من مساعدة المختصين على تفهم الدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية في التعامل مع المتغيرات العالمية، والذي يحدد إلى درجة بعيدة، مدى نجاح مؤسساتهم في التواكب مع مقتضياته واستثماره لصالحها.. (وهذا أمر في غاية الأهمية).

هناك تحديثات؛ تحديات إدارة التغيير.. تتطلب منها التركيز الشامل وتجنب أخطاء الماضي، لأن هناك أخطاء نقع فيها عند تنفيذ برامج التغيير.. منها:

1- افتقاد الرؤية الواضحة.

2- عدم توصيل الرؤية بطريقة فعّالة.

3- العقبات الإدارية.

4- البيروقراطية والروتين.

5- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي.

6- عدم ترسيخ ثقافة التغيير في الأذهان.

7- عدم التخطيط السليم.

8- عدم التحالف القوي بين المعنيين بتنفيذ سياسة التغيير.

9- العيش على طموحات متواضعة والرضا بالقليل.

10- الاعتماد الكامل على المنح والمساعدات الدولية مما أدى إلى التواكل وعدم الاهتمام بالمتغيرات الدولية وانعكاسات ذلك على مستوى الأداء وتدني مستوى الإنتاج.

11- قلة وجود (محترفي) إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية.

12- هروب العقول الاقتصادية وأهل الخبرة إلى الخارج.

13- تدني مستوى التدريب والتأهيل داخل المؤسسات والشركات.

14- انعدام الثقة بين المواطن والعناصر المكلفة بتنفيذ سياسة التغيير من قِبْل الدولة (نتيجة تأثير الإعلام المعارض).

إن متطلبات النجاح تتطلب الآتي:

1- وضع رؤية إستراتيجية واضحة.

2- إيصال رؤية التغيير للجميع.

3- بناء تحالف قوي وفعّال لقيادة التغيير.

4- ترسيخ ثقافة التغيير.

5- خلق إحساس عام بضرورة التغيير.

إذن.. يمكننا القول بأن الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية تحتاج إلى تغيير شامل.. لن أقول أننا في أشد الحاجة لمحو أساليب الإدارة العقيمة والتي تسببت في تأخرنا إلى حد كبير، وأدت أيضا إلى عجزنا في مواجهة التغيرات العالمية.. فحسب، إنما

أرى أنه ولابد من إعادة النظر في هذه الأساليب وتطويرها لكي تصبح مواكبة للنظم الإدارية العالمية الحديثة، وأعطى مثال (بسيط) الاهتمام الشامل بالتقنيات الحديثة، وأيضا تفعيل العمل من خلال التكنولوجيا الحديثة، خاصة تلك التي تستخدم في الدورات التدريبية ومنها ما هو نافذة واسعة النطاق ترى وتسمع العالم كله (الحاسب الآلي) أري أيضا ضرورة التخلص من النظم البيروقراطية ومكافحة الروتين. ومن العوامل الأساسية لتنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، تشجيع العمل الحر، وقبل ذلك لابد من تدريب الجيل الصاعد على هذا وترسيخ مفهوم العمل الحر وأهميته في تنمية الاقتصاد، كما أنه ولابد من مشاركة شباب الجيل في عملية مواجهة التغيرات.

أرى أيضا أن الإعلام لابد وأن يلعب الدور الأكبر في ترسيخ مفهوم وضرورة مواجهة التغيرات العالمية.

الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية.. لابد وأن تحظى بالآتي:

1- وضع أسس علمية حديثة لتنمية المهارات.

2- إعادة تأهيل كافة الكوادر الإدارية خاصة كل من ساقتهم الأقدار لتولي مهام إدارة الموارد البشرية.

3- وضع أسس وشروط عند اختيار وترشيح الكوادر التي تعمل في مجال إدارة الموارد البشرية والعمل على أن يتم الاختيار بناء على الخبرة والكفاءة والقدرة على إدارة العناصر البشرية العاملة.

4- تشجيع وتدريب وتأهيل العناصر البشرية التي تسعى إلى إقامة مشروعات صغيرة والعمل على مساعدتهم في عملية إنجاح هذه المشروعات: تجربة الصين.

5- الاهتمام بمشاكل الموارد البشرية والعمل على إيجاد حلول لتلك المشاكل التي تواجه البعض منهم.

6- التنبؤ باحتمال حدوث أزمات وكوارث قد تؤدي على عملية مواجهة المتغيرات العالمية، والعمل على مواجهة هذه الأزمات وكيفية إدارتها (إن وقعت) ومشاركة الموارد البشرية في هذه الجزئية الهامة وتدريبهم وتأهيلهم لمواجهتها.

7- الثقافة بشكل عام تلعب دور هام، لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة، ومنها ثقافة فريق العمل.

8- محاولة استقطاب العقول الواعية والمستنيرة وأصحاب الخبرات والمبدعين والمخترعين والمبتكرين (الذين هاجروا للخارج) وهذا لن يتم إلا بعد أن يتحقق لهم الأمن والاستقرار والرخاء وتوفير سبل المعيشة الكريمة التي كانت أهم أسباب استقرارهم خارج الوطن، ولكي يعودوا إلى الوطن لابد وأن يتوفر لهم ما كان متوافرا لهم في الخارج.

9- خلق فرص عمل في كافة ميادين العمل، وإتاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.

10- تشجيع القطاع الخاص ومحاربة كل العقبات التي تواجه مسيرة الاستثمار مما أدى إلى هروب المستثمر إلى الخارج.

11- محاربة الاحتكار - شكلا وموضوعا- وفورا وللأهمية.

12- عرض الأزمات العالمية (خاصة الأزمات المالية) على الكل والعمل على مشاركتهم الأفكار والآراء في كيفية مواجهة تلك الأزمات الحيلولة دون تأثيرها علينا داخليا.

13- تشجيع الصناعات المحلية والعمل على تدريب وتأهيل الموارد البشرية لرفع مستوى جودة تلك المنتجات حتى يتسنى لنا الدخول في معركة التنافس.

14- أمر هام جدا وضروري.. (الحالة النفسية) للموارد البشرية - أي- كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري، والحيلولة دون تأثيرها على الإنتاج.

15- مكافحة الفساد، وتطبيق قانون الثواب والعقاب.

16- المراقبة والمتابعة بشكل عام ودائم.

17- تفعل دور مركز البحوث، هناك أبحاث لم تحظ بالاهتمام، وهي أبحاث في غاية الأهمية.. أبحاث تفيد عملية مواجهة المتغيرات العالمية.

18- إعادة النظر بشكل عام في مناهج تنمية الموارد البشرية، لأن علم تنفيذ الموارد البشرية في وطننا العربي العزيز لم ترقي إلى المستوى المنشود.. ولم تصل إلى المستوى الذي يمكننا من مواجهة تحديات العصر، ومواكبته، ومواجهة المتغيرات العالمية.

تلك كانت وجهة نظري.. أو على الأقل ما استطيع كتابته الآن.. وكما سبق وأن ذكرت، أن الكتابة أو الحديث عن الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية.. أمر شائك.. ويحتاج إلى عشرات الصفحات، وأنا شخصيا سأحاول جاهدا الكتابة عن هذا الموضوع قريبا جدا ومن خلال كتاب ضخم أتناول فيه هذا الموضوع بشكل آخر ومساحة أوسع.

ولقد اختصرت.. لأن هناك موضوعات كثيرة عن علم تنمية الموارد البشرية.. لابد وأن نعطي لها المساحة الكافية في هذا الكتاب.

هيا بنا نستكمل رحلتنا

رحلتنا إلى عالم تنمية الموارد البشرية.

4

مختصر الوصف العام لمهمة أو وظيفة مدير تنمية الموارد البشرية

في اعتقادي الشخصي.. عن الموارد البشرية.. وهو اعتقاد أو رأي.. ليس من الضروري.. إن يكون هو رأي الجميع.. فحسب.. إنما هو مجرد رأي شخصي أن إدارة الموارد البشرية.. مسئولة مسئولية كاملة عن قسم شئون العاملين وقسم الشئون الإدارية.

(وأحيانا المشتريات إن لم يكن قسم المشتريات خاضعا للإدارة العليا) إدارة الموارد البشرية المسئولة عن قسم التدريب أيضا وعلى مدير الموارد البشرية في أي جهة أن يتمتع بخبرات طويلة في تلك المجالات هذا بالإضافة إلى ضرورة تمتعه بشخصية قيادية مميزة تتحلى بالوقار والمهابة والجدية والنشاط.. أضف إلى ذلك عنصر هام جدا وهو أنه لابد من تميز مدير الموارد البشرية من جميع العاملين بالشركة والمؤسسة بقوة علاقته العامة إنها من أهم النقاط وبدونها سيواجه المنصب العديد من العراقيل التي يصعب حلها بدون علاقات عامة قوية خاصة مع الجهات الخارجية (مثل الجهات الحكومية مثلا).

إن مجرد قبول منصب مدير الموارد البشرية يعني أن صاحب المنصب قد بدأ مرحلة استلام أكبر مسئولية على مستوى الشركة بالكامل وعليه أن يتحمل ما في هذه المسئولية من ضرر وتقع.. صغيرة وكبيرة.. خطأ وصواب.. فهو الرقيب على أهم أقسام الشركة

وأكثرها تأثيرا في حركة العمل ولا أبالغ إن تفوه لساني بعبارة أنه (المسئول أيضا جنائيا) إن وقع ما يشبه أو ما يتعلق بالمسئولية الجنائية.

هو أول الحضور وآخر الانصراف.. أول من يصل للمقر وآخر من ينصرف.. هو المتحدث الرسمي والفعل للإدارة العليا.. هو استشاري تنفيذ القرارات العليا بالإضافة إلى أن جميع العاملين بالمقر الرئيسي والفروع تحت مسئوليته هو وحده فقط وعليه تحمل تبعات ذلك ولقد حضرني الآن مختصر رسالة عن المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية.. كنا في السابق نتبادلها نحن المتخصصين في هذا المجال وذلك على مستوى الوطن العربي كله وانتهى بنا الأمر لاتفاق موحد على المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية وهي على النحو التالي:

تختلف المهام الرئيسية المناطة بالموارد البشرية والشئون الإدارية من مؤسسة لأخرى ويرجع ذلك لأسباب عدة من بينها حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر السائد لدى الإدارة العليا وغيرها.. فبعض المؤسسات تفصل بين الوظائف التالية:

- شئون العاملين
- الشئون الإدارية
- التدريب

حيث تجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تجمع فيما بينها تحت مسمى إدارة واحدة بينما في المؤسسات الكبيرة يتم تأسيس إدارة واحدة أو أكثر لكل وظيفة رئيسية بهدف التركيز في الأعمال المناطة بها وتقييم الأداء ويمكن القول أنه يتعين على كل مؤسسة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها.

ويمكننا تلخيص مجمل الأعمال المناطة بكل وظيفة من الوظائف الأنفة الذكر على النحو التالي من وجهة نظري أنا الشخصية فقط:

1- **وظيفة شئون العاملين:**

وبمعنى أدق «ما سيقوم به قسم الموارد البشرية كبديل»:

- تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية.
- تخطيط الاحتياجات البشرية وإعادة موازنة العمالة.

2- **التعيين (التوظيف) ومزاولة العمل:**

- إجراءات تعيين
- توظيف الموظفين الدائمين والمؤقتين والمتدربين.
- الالتحاق بالعمل.
- مزاولة العمل.

3- **صرف الرواتب والمستحقات:**

- صرف الرواتب حسب الدرجات والرواتب والمزايا النقدية.
- المزايا العينية والبدلات.
- المزايا الأخرى.

4- **التقدم الوظيفي:**

- تطوير وتقييم الداء.
- الترقية وزيادة الرواتب والمكافآت.
- النقل والانتداب.
- التكليف بمهمة.

5- **الدوام والأجازات:**

- أيام العمل والدوام.
- الأجازات السنوية.
- الأجازات المرضية.
- الأجازات الطارئة والأخرى.

6- **الواجبات الوظيفية والإجراءات التأديبية:**

- الوصف الوظيفي والواجبات الوظيفية.
- شكاوي واقتراحات الموظفين.
- الإجراءات التأديبية.

7- **انتهاء الخدمة:**

- انتهاء الخدمة.
- التسوية النهائية

8- **خدمات أخرى:**

- إصدار شهادات الموظفين.
- طلبات القروض وغيرها من الخدمات.

أيضا تقوم إدارة الموارد البشرية في حالة تحملها عبء قسم شئون العاملين بالآتي:

1- عرض وتحليل ودراسة مشاكل العمالة خاصة وإن كانت هناك سرعة دوران عمالة أو بمعنى أدق عدم استقرار العاملين بالشركة.

2- وضع البرامج المتطورة لعلاج أو حل تلك المشاكل.

3- رفع مستوى أداء العاملين والعمل على تحفيزهم وبث روح النشاط والجدية.

4- العمل على خفض معدل الإنفاق (المصاريف) أو (التكلفة بصفة عامة)

5- سرعة تطوير وسرعة تنفيذ برنامج الرقابة العامة والمتابعة والتنسيق.

6- العمل على وضع برنامج سريع لتدريب العاملين على كيفية سرعة الأداء وإجادة توصيل المعلومات.. وتلقي القرارات وكيفية تنفيذها بعد دراستها وتحليلها وتوصيل بنودها بكل دقة وسرعة والحيلولة دون وقوع أثار سلبية نتيجة عدم التلقي السليم والإبلاغ الدقيق.

7- العمل على حل مشاكل العاملين ودراسة نفسية الموظف والوقوف عند أهم مشاكله التي تؤثر بالسلب على مهامه الوظيفية وسرعة إيجاد حلول عادلة وسليمة لتلك المشكلات التي تواجه العاملين.

8- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال وضع برنامج ترفيهي مميز على فترات خلال العام.

9- العمل على إقامة مناخ جيد للعاملين خاصة عند طرح برنامج كيفية رفع مستوى الإيرادات (هام جدا جدا جدا)

ملاحظة: كيفية رفع مستوى الإيرادات من أهم الأعمال في أجندة قسم الموارد البشرية.

10- تسكين العمالة جغرافيا.. كل فيما هو أيسر وعلى حسب موقع إقامته (هذا بالنسبة للمتعاملين مباشرة مع العملاء.

11- توحيد الزي الرسمي كذلك الـ (Name. T)

ننتقل إلى قسم الشئون الإدارية ووظائفه والذي بالتالي يخضع أيضا للموارد البشرية حيث يقوم قسم الموارد البشرية في حالة تحمله الشئون الإدارية بالآتي:

1- **الخدمات المكتبية:** الطباعة والتصوير والمطبوعات والملفات والاشتراكات بالصحف والمجلات والمكتبة العامة وإعداد المواقع على شبكة الإنترنت ومتابعتها بصفة يومية.

2- **الاتصالات والنقل:** البريد والمراسلين والهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني والنقل والسفر ومباشرة قسم الحملة (السيارات).

3- **خدمات المرافق:** المكاتب والإسكان والتأمين على الممتلكات والأمن والسلامة والصيانة والتنظيف والكافيتريا.

4- مشروع الحريق (هام جدا جدا جدا): أي إعداد مشروع مكافحة الحريق والسيطرة

عليه وطرق تدريب العاملين على كيفية مواجهة مثل تلك الكوارث وذلك من خلال التدريب على وسائل الإطفاء.

5- إعداد برنامج إسعافات أولية وتدريب بعض الأفراد المميزين على هذا البرنامج.

6- تجميل وتزيين المركز الرئيسي ووجهته كذلك الفروع والاهتمام بالصيانة بصفة عامة كذلك الكهرباء والعمل على ترشيد الطاقة وصيانة الأجهزة بصفة عامة.

7- الرقابة على العهدة الشخصية بحوزة الموظفين: تسليم واستلام العهد والجرد وإخلاء الطرف.

8- خدمات المشتريات: متابعة عملية الشراء وتنفيذ الشراء والإشراف على استلام وتسليم المشتركات إلى الجهة المعنية والمطابقة (أحيانا يكون قسم المشتريات) في بعض المنشآت خاضعا لمسئولية الإدارة العليا فقط.

على إدارة الموارد البشرية أن تعي وجود مهمة أخرى تقوم بها ألا وهي التدريب ووظائف التدريب على النحو التالي:

1- **تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين:**

- تخطيطا للاحتياجات التدريبية.
- إدارة التدريب.
- إعداد برنامج التدريب.

2- **تقييم المتدربين:**

- تقييم أداء المتدرب ليتم تسكينه أو إعادة تدريبه.

3- **تقييم المدرب:**

- تقييم أداء المتدرب للوقوف على كفائته من عدمها.

4- **تقييم البرنامج التدريبي:**

- تقييم أداء البرنامج التدريبي (بالتنسيق مع الإدارة العليا).

5- **التنسيق مع مراكز التدريب:**

- متابعة الاتصال.
- طلب مادة الدورة والسيرة الذاتية للمتدربين.
- تفاصيل الدورة
- التكلفة وغيرها.

السادة الأفاضل:

تلك البنود كانت مختصر الوصف العام لوظيفة أو مهمة مدير الموارد البشرية كأجندة عمل دائمة واجبة التنفيذ.. يتبين من خلالها أن مدير الموارد البشرية تقع تحت مسئوليته أقسام في غاية الأهمية مثل كما ذكرت شئون العاملين والشئون الإدارية والتدريب وأحيانا المشتريات والآن أختتم هذا المختصر بتسليط الضوء على مهمة أخرى تخضع لإدارة الموارد البشرية وهي (المخازن) كناحية إشرافية فقط لأنه كما هو معروف أن المخازن تخضع في معظم الشركات الكبرى للإدارة المالية.

تلك كانت وجهة نظري عن مهمة مدير الموارد البشرية وليس من الضروري أن تكون وجهة نظري هي العموم.. وفي الختام وجب التنويه

كل ما هو سابق ذكره هو مختصر شديد جدا عن مهمة الموارد البشرية.

.. بالله عليك.. هل هناك أسهل من ذلك؟

هل كنت تتوقع أن تكون مهام إدارة الموارد البشرية بهذه البساطة؟

أعرف جيدا أن هناك بعض الكتب والمراجع والترجمات (صعبت) على الباحث فهم معنى وتطبيق علم الموارد البشرية.. كما إنني أثق تمام الثقة أن هناك العديد من الشباب لديهم طموح كبير للإبحار في هذا العلم بل لديهم أحلام بأن يصبحوا مديري موارد بشرية.

وأصدقك القول.. أنه طموح طيب وأحلام جميلة يمكنك تحقيقها بالفعل..

ولكن.. أنه منصب (حساس) جدا... وعلى من يسعى إليه أن يدرك تمام الإدراك أن من يتمنى أن يشغل هذا المنصب.. لابد وأن يكون ناجحا بالفطرة بغض النظر عن النجاح المكتسب والذي مما لاشك فيه سيناله مع الممارسة.

هناك عناصر أساسية لابد منها لكي تصل إلى هذا المنصب.. عناصر تؤهلك لأن تصبح مديرا ناجحا.. وربما يلعب الحظ دورا مهما في حياة كل منا.. ربما.. ربما الصدفة.. ولما لا؟ !!!!

ولا أخفيك سرا.. وهذا يشرفني ولا يقلل من كياني وشخصي.. إنني واحدا من الذين كانت بدايتهم (صفرا) وأتذكر أن أول راتب شهري حصلت عليه كان تسعون جنيها في ديسمبر 1985 وكنت مجرد عامل في معسكرات قوات حفظ السلام الدولية (القوة متعددة الجنسيات).. كانت اللغة الانجليزية هي السائدة في المعسكر وكنت لا أجيدها بصورة جيدة وكان البقاء للأكثر خبرة ونشاط.. وعالم الترقيات وشغل المناصب الكبيرة يحتاج إلى مجهود وطموح ونشاط وجدية.. بل وابتكار وإبداع.. وكان اليأس زائرا دائما لقلبي وعقلي..

... إلى أن جاء اليوم الذي غير مجرى حياتي بالكامل.. إنه اليوم الذي عثرت فيه على مشغولات ذهبية قيمة وباهظة الثمن في أحد الممرات التي تؤدي في نهايتها إلى شاليهات كبار قادة الجيش الأمريكي التقط المشغولات.. ووضعتها في (جيبي) واتجهت إلى منسق العمالة المصرية وبذكاء فطري طلبت مقابلة مساعد قائد القوات لأمر هام جدا ولن أتحدث في هذا الأمر إلا في وجوده.. وبالفعل حدثت المقابلة.. وتعجب الرجل من هذه الأمانة الغريبة وعلى ما سمعه من قبل عن المصريين.

وزاد تعجب الرجل عندما علم إنني أعمل في أحد الأقسام..مجرد عامل رغم مؤهلاتي ومظهري العام (شكلا وموضوعا) وإجادتي للغة الإنجليزية التي تعلمتها وأتقنتها في أقل من سبعة شهور من خلال عملي داخل المعسكر وطالب بتحقيق فوري مع المسئولين عن التوظيف وأصدر لحظتها قرارا بتعييني في منصب آخر يتناسب مع ما اكتشفه في.. كذلك أمر بسرعة الإعلان عن المشغولات الذهبية وعن من فقدت منه...

وخلال ساعة ونصف ظهر أمامنا صاحب المشغولات والذي بدوره لم يكن يصدق ما يحدث وتعجب من هذه الأمانة التي يتحلى بها الكثير من المصريين..ز أما الحدث الأكبر الذي غير مجرى حياتي فهو الشخص نفسه صاحب المشغولات الذهبية.

شاب لم يتجاوز الثامنة والعشرون فرنسي الجنسية يقضي فترة تجنيد اختياري مع قوة بلاده داخل القوة متعددة الجنسيات.. وفي الوقت نفسه كان مسئولا عن تنمية الموارد البشرية بالمعسكر.. وهو المجال الذي كنت أميل إليه بطبيعتي وكنت أتمنى فهمه ودراسته.. وها هو الحظ يرسل لي من يستطيع أن يعلمني ما أحب أن أتعلمه تصافحنا وتبادلنا التحيات وأعجبه جدا إنني أتحدث القليل من الفرنسية التي اكتسبتها من خلال الدراسة.. وكان له الفضل فيما بعد لإتقاني الفرنسية.. وهو الذي تولى أمري فيما بعد.. وتعهد بتدريبي ومساعدتي في التنقل من منصب إلى منصب.. ربما كان هذا مقابل أمانتي.. وربما لأنه اكتشف إنني على استعداد للنجاح.. ومازلت حتى هذه اللحظة ورغم ما حققته من نجاح ورغم مرور كل تلك السنوات.. إلا إنني أتذكر جيدا كيف كانت بدايتي العملية وما هي النهاية التي وصلت إليها. لا أنكر أن للحظ دور.. ولكن إصراري واهتمامي بمستقبلي وسعيي للنجاح.. كلنها عوامل ساعدتني كثيرا لتحقيق أهدافي.. ولا أنكر مساعدة ذلك الرجل الذي تعرفت عليه.. والذي بدوره أيضا اكتشف في شخصيتي الطموح وأحلام النجاح والذكاء الفطري واستعدادي لكي أصبح مديرا ناجحا.. كلها عناصر جعلتني أتقرب من هذا الرجل الذي غير مجرى حياتي وتعلمت منه الكثير والكثير.

وربما الأمانة.. الأمانة هي التي ساعدتني للوصول إلى ما وصلت إليه فيما بعد... وربما أيضا الحظ كما قلت لك...ربما الصدقة.. ولما لا؟ !!!!

.. المهم أنه حدث فما كان عليّ فيما بعد إلا الحفاظ على ما وصلت إليه...

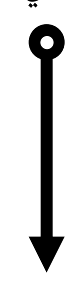
لذلك يا عزيزي أكرر لك.. إن طموحك وأحلامك وسعيك لأن تصبح مديرا ناجحا أمر سهل المنال.. استعد وكن (عازم النية).

ستصل.. ستصل حتى وأن طال عمر التمني..وتذكر انه من الممكن أن يلعب الحظ دورا مهما.. ولكن لا تعتمد على هذا..نعم..لا تعتمد على الحظ.

1- استعد.. استعد بكل كيانك.
2- أهل نفسك.. التأهل هام جدا.
3- إياك واليأس.
4- ثق في قدراتك.
5- إياك وأوقات الفراغ.. الأوقات التي لا تستغل فيما ينفعك.
6- أبدء من اليوم.. وقل لنفسك (ما هي العناصر التي تؤهلني لأن أصبح مديرا ناجحا.. ويا حبذا مدير موارد بشرية؟؟؟).

وأنا أيضا سأقدم لك بيان بالعناصر التي تؤهلك لهذا...

تعالى معي....



5

مؤهلات المدير العصـري

مدير إدارة الموارد البشرية لابد وأن تتوافر فيه (الكريزما).. البعض يصفها.. الهيبة... وأنا مع هذا الوصف.

أضف إلى ذلك:

1- الـذكاء.
2- الأنـاقة.
3- سرعة البديهة.
4- الصـبر.
5- الحكمـة.
6- الهـدوء.
7- الـوقار.
8- البشاشة.
9- الحـزم.
10- الانضبـاط.
11- الالـتزام.
12- التأني في اتخاذ القرار.
13- التشاور ومشاركة الآخرين في الأمور التي تتطلب أخذ الرأي.
14- القدرة على إقامة علاقات عامة قوية.
15- الثقافة.. الاطلاع.

على من يسعى إلى شغل منصب مدير إدارة موارد بشرية أن يعي أنه مطالب بتحقيق التوافق في كل قرار أو فعل حول متطلبات المستقبل القريب والبعيد.. لا يبالغ في أهدافه المستقبلية ولا يبني للمستقبل قبل أن يبني للحاضر.. يسعى لتحقيق أهدفا الحاضر وينتهي منها ليستعد لمراحل المستقبل أو الخطط الجديدة.

(المعلومات).. المعلومات هي أداة المدير الناجح.. لذا وجب عليه التحري عن صحة المعلومات.. خاصة تلك المعلومات التي تتعلق بالنواحي المالية والإنتاجية والسلوكية وما أشبه.. الخ من المعلومات ذات الأهمية.

كذلك عليه معرفة لغة الأرقام ومدى أهميتها.. عليه أيضا أن يضع في الحسبان دور المنافس وكل ما هو جديد في الشركات التي تعمل في نفس المجال والمجال المشابه.

(الأخلاق)... أهم سمات المدير الناجح.. الأخلاق الرفيعة هي مصدر النجاح.. ولابد من أن تتوافق الأخلاق الشخصية الرفيعة مع الأخلاق المهنية.

التمتع بالصفات الشخصية الحميدة.. كالآتي:

1- احترام النفس واحترام الغير.
2- المرونة وسعة الأفق والصدر الرحب.
3- الأمانة والسمعة الحسنة.
4- الإيجابية في العمل.
5- القدرة على إقامة علاقات طيبة تتسم بالود والمحبة.
6- المظهر الحسن.
7- سلامة الصحة والبدن.
8- القدرة على الابتكار والإبداع.
9- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم وخاصة عند ضغوط العمل.

إن إدارة الموارد البشرية.. على الرغم من سهولة منهجها في التنفيذ.. إلا إنها تتطلب بعض القدرات التي قلما تجدها في معظم الذين يمارسون هذه المهنة.

لذا تجد الذين لديهم تلك القدرات أسعارهم عند تقيمهم في عالم المرتبات.. أسعار خيالية..

دعني أقدم لك بعض النقاط التي قد تساعدك في اكتساب تلك القدرات.. وتأكد أنك تستطيع بسهولة اكتساب هذه القدرات.. إن وضعتها هدفا لابد من تحقيقه.

1- دراسة قوانين بلدك خاصة القوانين المنظمة للعمل.
2- دراسة آليات السوق
3- دراسة متطلبات العمل والاحتياجات.
4- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتجنبها.
5- القدرة على اتخاذ القرار وخاصة القرارات العاجلة.
6- محاولة بل السعي لكسب ثقة الآخرين.
7- عزل نمط حياتك الشخصية عن حياتك العملية والفصل بينهما.
8- ثقتك في نفسك عامل مهم في حياتك العملية.
9- تجنب التهور والاندفاع والغضب
10- تجنب الحكم على الآخرين لمجرد فعل عابر وعبارة ما.. قيلت.
11- تقبل النقد البناء.
12- ابتعد تماما عن النرجسية (وحب الذات) والأنانية.
13- كن عادلا عند مواجهة مرؤوسيك وأثناء التحقيقات في مخالفة ما.
14- كن ديمقراطيا خلال قيادتك لفريق العمل.
15- تصرف بعقلانية في الأزمات.. وتجنب العواطف والحساسية المفرطة.
16- أشعل حركة النشاط والحماس داخل فريق العمل بأسلوب ابتكاري يتقبله العاملين معك.
17- ساعد الآخرين على النمو.. وأقم جوا سليما وصحيا كله تعاون وحب.

18- ضع في حسبانك عنصر التدريب دائما.. عماله بلا تدريب تعني فشل مدمر.

19- كن أول المتواجدين وآخر المنصرفين.

20- اعمل بدافع الإبداع (مدير الموارد البشرية) هو شخص مبدع يترك الأثر دائما في الآخرين.

21- (الانجاز) لابد أن تكون لديك القدرة على انجاز الأولويات وليس فقط العمل على إعدادها.

22- ضع في حسبانك أن نجاحك يعتمد على تحملك لكافة المسئوليات الملقاة على عاتقك.

23- الثقافة العامة وإتقان اللغات الحية وخاصة لغة العالم (الانجليزية) ويفضل معها لغة أخرى.

24- مدير ناجح بدون إتقان الحاسب الآلي (الكمبيوتر) يعني فقدان جزء كبير جدا جدا من النجاح.

25- الإيمان واليقين والتحلي بتعاليم الدين والسير الحسن والمبادئ والأخلاق الدينية أولى مراحل النجاح.. فالرجل الصالح الذي يرعى المولى تبارك ويحسن خاتمته ويعمل بضمير حسن هو الرجل الذي تباركه السماء في عمله وماله.

26- المواظبة والانتظام من أهم أسباب نجاحك حتى تكون قدوة حسنة لمرؤوسيك.

27- لست عبقريا وإنما أسعى أن أكون شبيها(ضع هذه العبارة في ذهنك) ستحتاج إليها يوما ما.

28- انتبه لكرامة الآخرين ولا تسخر من أحد خاصة صغار مرؤوسيك.

29- إياك والسماع إلى الوشايات أو خلق جو من الجاسوسية.. هذا الجو الخبيث سيعجل من فشلك.

30- أجعل مصادر معلوماتك (علاقاتك الوثيقة وأهل الثقة وأصحاب الخبرات وأصحاب العلم و (ذاتك).

31- كن قليل الكلام كثير الاستماع

32- لا تجامل بالوعود وأوفي بالعهد.

33- ضع برنامج عملك من المنظور العملي تجنب المنظور الأكاديمي إن كان فيه الكلام أكثر من الإنجاز.. ما تعلمته أثناء دراستك ليس من الضروري أن يطبق بعد تخرجك فالحياة كلها حركة وتغيير وكل يوم يأتي معه الجديد والعالم يتطور.. فعليك بمواكبة العالم الجديد.

34- راحة جسدك عامل مهم لاستمرار نشاطك.. طبق هذه المقولة عليك وعلى مرؤوسيك.

35- عليك بالتركيز والانتباه والإصغاء الجيد وتنشيط الذاكرة كل هذا يأتي من خلال 20 دقيقة رياضة.

36- اترك للآخرين فرصة إظهار المواهب والقدرات والابتكارات ولا تحجم فكر الآخرين.

37- إياك والغرور والكبر والتباهي والتعالي على الآخرين.. التواضع شيمة أهل النجاح.

38- لا تقف على ما ليس لك به علم.. ولا تدعي ما لا تعرفه ولا تفتي ومالِك في المدينة.

39- تجنب التوتر والقلق أثناء العمل فالتوتر قد يؤثؤ على الآخرين أيضا ممن هم محيطين بك.

40- لا تعطي للعمل من وقتك أكثر من اللازم لأن الأكثر من اللازم هو مضيعة للوقت على حساب صحتك.. هذا اعتقادي.. بغض النظر عن بعض المهن التي تتطلب ذلك.

سبق وأن أشار قلمي إلى أن إدارة الموارد البشرية في أي منشأة مسئولة مسئولية كاملة عن قسم شئون العاملين وقسم الشئون الإدارية.

وهنا أريدك أن تشاركني الاستفادة من رأي وهو أن الشق الإداري يمثل ركنا أساسيا من أركان تيسير عمل المؤسسات بمختلف أنواعها.. سواء كانت هذه المؤسسات حكومية أو خاصة أو كانت غير هادفة للربح.. وبتكامل هذا البعد مع الشق القانوني والتنظيمي والتمويلي لعمل المؤسسات.. بمعنى؟

هناك مؤسسات ذات اسم كبير وليكن على سبيل المثال مؤسسة مثل سينسيبري (مثلا) اسم كبير على المستوى الرسمي في حين إنها لم تكن تؤدي فعليا الرسالة الحقيقية من وراء إنشائها.. والسبب وجود خلل في الإمكانيات الإدارية للكوادر البشرية التي تشغل الهيكل التنظيمي الخاص بها.

الإمكانيات الإدارية الجيدة تتمثل في كفاءة وفاعلية عمليات تنظيم وتوجيه الجهود المشتركة للعاملين في الحصول لي النتائج الكمية والنوعية التي تحقق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة المعنية.. فالعاملين هم العنصر الأهم داخل المؤسسة.. وجميع العناصر والمداخلات التنظيمية والمالية والفنية والقانونية.. تصبح عديمة الجدوى في حال عدم توافر البنية البشرية التي تحسن استغلالها وتوظيفها لخدمة رسالتها وغايتها.. «ربما يعود بنا هذا الرأي إلى ما أشار إليه قلمي عن أهمية التدريب».

وباختصار.. إن البرامج التدريبية التي تدخل في صميم تخصص علم إدارة تنمية الموارد البشرية الذي يعني بكل الممارسات والسياسات المطلوبة لانجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد في العمل الإداري.. بدءا من تحديد الاحتياجات وتخطيط القوى العاملة.. وانتهاء بتقييم أداء العاملين.. ومرورا بتحليل الوظائف وترتيب الهياكل الوظيفية.. والاختيار والتعيين.. والاحتياجات التدريبية.. وتعويض الموارد البشرية (الأجور والحوافز والمزايا).. وتنسيق العلاقات الوظيفية.. وتحديد نظم الإدارة ومتطلباتها.

أيضا وبأسلوب أكثر يسرا.. إن الدور الذي تقوم به الشئون الإدارية من أهم الأدوار في إدارة الموارد البشرية.. وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يراعي عند اختياره لمن سيقوم بهذه المهمة.. مدى خبراته في توفير.

1- الخدمات المكتبية.
2- الاتصالات والنقل
3- خدمات المرافق.
4- إعداد البرامج العاجلة - مثل برنامج الإسعافات الأولية وبرنامج مشروع مكافحة الحريق.

5- خدمات المشتريات.
6- كيفية مساعدة قسم شئون العاملين في إعداد المرتبات وآليات تطبيق المزايا والحوافز.
7- التقارير الإدارية وطرق إعدادها.
8- برامج الأمن وسلامة المنشأة
9- إعداد برنامج المؤتمرات والندوات والاجتماعات
10- إعداد برامج تنسيق العلاقات الخارجية
11- إعداد برامج الاتصال والتعاون مع الجهات الرسمية والحكومية.

لذلك أرى أن الشئون الإدارية من الأقسام الهامة جدا في إدارة الموارد البشرية

وبما أننا قد تطرقنا إلى أهمية الشئون الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

فلابد أن توقف أيضا عند أهمية قسم شئون العاملين والذي يتبع أيضا إدارة الموارد البشرية.

وهنا أضع بعض المعلومات الهامة.. ليست معلومات لمسئول شئون العاملين.. وإنما معلومات تهم الموظف (البسيط) وهي معلومات تخفيها بعض الشركات.. أو لا تهتم بإحاطة الموظف بها.

قانون التأمينات:

أيها الموظف العزيز

عليك بمعرفة القيمة التي يتم دفعها للتأمينات..لك أو عليك.

- العامل 14% من الأساسي.
- صاحب العمل 26%.
- المجموع 40%
- نسبة المتغير 10%

ما معنى المتغير؟

المتغير هو - الحوافز والبدلات..

ولكن.. هناك بدلات خاضعة للتأمينات.. وبدلات غير خاضعة للتأمينات.. البدلات الخاضعة للتأمينات هي (بدل طبيعة عمل + الحوافز)

البدلات الغير خاضعة للتأمينات هي (بدل سكن + بدل الانتقال + بدل تغذية) (معلومة) للموظف.

الحد الأقصى للراتب 105 جنيها

الحد الأقصى للراتب 500 جنيها بالنسبة للمتغير

الحد الأقصى للراتب 725 جنيها لغير المتغير (الأساسي)

مع ملاحظة أن معظم الشركات تبلغ الجهات المعنية بأنه لا يوجد متغير.

وتنفيذ ذلك بدء من أول يناير 2007.

وقد يتوجه البعض بسؤال؟

لماذا الـ 14% بالنسبة للعامل.

الإجابة هي:

هذه النسبة توزع على النحو التالي:

10% تأمينات ومعاشات

2% عجـز

2% بطـالة

وكل ذلك يتم في ظل القانون الموحد الجديد وهو 213 لسنة 2003. بعد تغير قانون العمل رقم 137 لسنة 1981.

ســؤال؟

ما معنى القانون الموحد؟

الإجابة هي:

معنى القانون الموحد.. أي يسري تطبيقه على القطاع العام والخاص وقطاع الأعمال.

كان ولابد من توصيل تلك المعلومات للموظف البسيط.. وهنا أنصح مدير الموارد البشرية بتوصيل مثل تلك المعلومات للموظفين.

والأهم والأهم والأهم أن يقرأ الموظف لائحة الجزاءات ولائحة النظام الأساسي (قانون 12 لسنة 2003).

أما عن مسئول شئون العاملين في إدارة الموارد البشرية.

أتوجه إلى مدير الموارد البشرية ببعض النصائح عند اختياره لمن سيقوم بهذه المهمة.

أولا: هو الذراع الأيمن لمدير الموارد البشرية فلابد أن يتم اختياره بعناية فائقة.

ثانيا: عليه أن يتحرى عن مدى قدراته وخبراته في الآتي:

1- مدى قدرته على التخطيط.. خاصة في إعادة موازنة العمالة.
2- مدى قدراته في عملية إجراءات التعيين.
3- مدى قدراته في عملية إعداد الرواتب.
4- مدى استيعابه وقدراته في عرض وتحليل ودراسة كافة المشاكل المتعلقة بالعمالة.
5- حالته النفسية.
6- مظهره العام.
7- التزامه.
8- مدى علاقاته الخارجية بالجهات الرسمية والحكومية خاصة مكاتب العمل وفروع وزارة الشئون الاجتماعية ووزارة القوى العاملة.
9- مدة خبراته السابقة في هذا المجال.
10- قدراته في إدارة الأزمات.
11- تطلعاته وأهدافه

تلك كانت بعض النقاط المختصرة جدا التي ينبغي على مدير الموارد البشرية الوقف عليها عند اختياره لمن سيتولى شئون العاملين في إدارة الموارد البشرية.

دعنا نتحدث عنك قليلا مرة ثانية عزيزي مدير الموارد البشرية.. فهيا بنا.

أولا: يا عزيزي.. إن كنت ترغب في أن تصبح مدير للموارد البشرية.. ثق أنه والمفروض أن يكون القرار قرارك في المنشأة كلها.. فأنت القائد.. أنت المنظم لحركة سير العمل.. وتحت إدارتك مجموعة أقسام هي في حد ذاتها أكبر وأقوى الأقسام في المنشأة ككل.. وهي أقسام:

- الشئون الإدارية
- شئون العاملين
- الأمن بأقسامه

المخازن (أحيانا) وأقول أحيانا لأن العرف يفرض أن تكون المخازن قسم من أقسام الإدارة المالية.. الموارد البشرية تشرف على المخازن كناحية إدارية فقط. وليست صاحبة قرار تنفيذي فالقرار التنفيذي للمدير المالي.. (كل تلك الأقسام تحت إدارتك.. فتخيل حجم المسئولية.. لذا وجب عليك التحلي بالحكمة والتأني بالصبر والهدوء وأيضا- استشارة أهل الثقة والخبرة وفتح المجال أمام الجميع بديمقراطية - فمشاركة الجميع الرأي عنصر من عناصر النجاح.

ثانيا: التنظيم الخارجي يساعدك إلى حد كبير على التنظيم الذهني.. لذا فلابد من أن تضع أسس للتنظيم العام الخارجي للمنشأة حتى تتهيأ نفسيا للعمل ولا تمل ساعاته الطويلة.

التخطيط والجدولة أولى مراحل النجاح.. بمعنى وضع خطة معينة لأعمالك اليومية... الخطة اليومية أهم بكثير من الخطة المستقبلية.. لأن الكثيرين تنحصر أفكارهم في الأهداف والخطط طويلة المدى ولا يعلمون أن هناك أهداف وخطط يومية تساعد على تحديد وتحقيق الأهداف والخطط طويلة المدى.. إذن فلابد أن تعي أن تنظيم حياتنا اليومية هو أول خطوة نحو تنظيم أهدافنا المستقبلية.

الإشراف:

الإشراف من الأعمال الواجب على مدير الموارد البشرية القيام بها هو بنفسه ولا يكلف شخص آخر بعملية الإشراف العام. قم أنت بنفسك بالإشراف ولكن بطرق وأسس.

لأن الإشراف هو فن العمل مع مجموعة من القوى البشرية العاملة ولكي تمارس سلطتك عليهم كمشرف عام لابد أن تخلق جو من المودة والحب والتفاهم والاحترام.. إياك والتعالي والغرور والكبرياء والتباهي.. العامل المصري يرفض هذا شكلا وموضوعا.. إشرافك لابد وأن يكون بأسلوب كله احترام وتحفيز وتشجيع.. وعليك في المقام الأول الاهتمام بالمستجدين.. اهتم بالموظف الجديد.. راقبه وقم بتحفيزه وتشجيعه وتعريفه بالمنشأة ككل وبأهمية دوره كعضو جديد في أسرة العمل.

رجال مكتبك أو المساعدين لك أو نائبك أو سكرتيرتك قم بتدريبهم على الآتي وبشكل فوري وسريع.

1- مصدر المعلومة التي تصل مكتبك.

2- كيفية الاستماع.

3- أسلوب الكلام مع الآخرين.

4- كيفية تبليغ القرار الإداري وبالتالي فيما بعد رد فعل القرار.

5- كيفية تنظيم العمل.

6- كيفية جدولة النشاط.

7- كيفية إدارة الاجتماع

8- نوع ولون وجودة الزي الخاص بالمنشأة (اليونيفورم) مكتبك أنت أول الملتزمين بهذا لأنه مكتب القدوة الحسنة.

9- كيفية إدارة الأرشيف (اعني أوراق ذات أهمية وقرارات وصادر ووارد ومستندات هامة و..و...الخ.. إنها نقطة هامة جدا جدا جدا) أوراق مكتبك ومستنداتك من

الأشياء البالغة الخطورة... وفقدان ورقة أو صورة لقرار أو أصل مستند رسمي أو ما شابه ذلك.. فقدانه يعني أمور كثيرة جدا أولها.. فشلك أن شخصيا في السيطرة وفي الإدارة وفي اختيارك للعناصر المساعدة لك.. أو وجود عنصر فاسد بينكم أو جاسوس.. (ولنا حديث عن الجاسوسية داخل المنشأة)

10- اجعل مكتبك دائما مفتوحا لسماع مشاكل العاملين.. وكن أنت أول مستمع للموظف. ولا تنس أمرا مهما جدا ربما أكون أنا شخصيا قد نسيت إبلاغه لك وهو أنك مسئول أيضا عن إقامة قسم للتحقيقات يخضع لإدارة الأمن التي تتبع إدارة الموارد البشرية.. قسم كل من يعمل فيه يكون قد تم اختياره على أعلى مستوى ويفضل أن يكون مسئول هذا القسم رجلا سبق له العمل في الشرطة أو الجيش له خبرات طويلة في هذا المجال.

11- قسم الشئون القانونية.. الإشراف عليه يتم بين إدارتين إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وتحت رعاية مجلس إدارة مباشرة (وعادة هو قسم يتبع رئيس مجلس الإدارة.. تعليماته منه شخصيا وتقاريره إليه شخصيا).

الجاسوسيه:

حان الكلام عن هذا الأسلوب (القذر) أسلوب الجاسوسية داخل المنشأة.. والذي هو عادة أسلوب كثير من المسئولين (وحجتهم) على ذلك.. أنه لحماية المنشأة للسيطرة على الوضع العام أو للتخلص من العناصر الفاسدة.

لا.. لا.. أعتقد وهذا مجرد رأي.. وليس من الضروري أن يكون رأي الجميع.

أعتقد أنه أسلوب الفاشلين أسلوب المدير (المعقد) نفسيا.. المدير الذي لا شغل ولا شاغل له.. المدير الهابط الفكر. لأن الجاسوسية إن كانت لهامنافع فالضرر أكبر وأخطر.

وإدارة وتنمية الموارد البشرية الناجحة والعالمية الفكر والتحضر وصاحبة المنهج

الراقي التنويري.. هي التي ترفض تماما هذا الأسلوب (القذر) وتجد أسلوبا آخر يكون بديلا عن هذا الأسلوب إن كانت تريد أن يصلها كل ما هو صغير أو كبير داخل المنشأة وبين الأفراد العاملين.

أنه أسلوب ينبع من ضعف الإدارة وعدم ثقتها بالعاملين.. ربما أن هناك من هم بالفعل غير أهل للثقة.. ولكن بالإشراف والمتابعة والمراقبة في الأداء وفي التصرفات وفي السلوك تستطيع الإدارة الناجحة خلق جو الثقة.

إن الجاسوسية أسلوب يصل بمن استخدمه إلى الهاوية شكلا وموضوعا. أخلاقيا مرفوض.. دينيا مرفوض في كل الأديان..اجتماعيا له عيوب خطيرة أهمها:

1- عدم شعور العامل بالأمان.. وعدم الشعور بالاستقرار الوظيفي.
2- عدم ثقة العاملين بالشركة وقادتها.
3- فقدان الترابط بين العاملين نتيجة فقدان الثقة بين بعضهم البعض.
4- بقاء العاملين الفاسدين ورحيل العاملين الأكفاء.
5- ظهور مشاكل كثيرة وخلافات وحساسيات بين العاملين قد تصل إلى المستوى الذي يصعب فيه الوصول إلى الحقيقة التي يسببها حدثت كل تلك الخلافات (مع العلم أن السبب واضح - وهو الوشاية أو النميمة أو الأصح والأدق - الجاسوسية الخفية -).

ابتعد عزيزي عن كل تلك الصغائر.. واهتم بعملك وبالمحيطين بك.. وأسعى إلى النجاح بضمير وثقة في المولى تبارك وفي قدراتك ونشاطك.

والآن نبدأ سويا رحلتنا في عالم (الموارد البشرية)... نعم.. لا تندهش.

نحن لم نبدأ بعد... والصفحات السابقة كانت مجرد تمهيد.

هيا بنا نعمل سويا على تأسيس إدارة موارد بشرية.. في شركة.. ما..

6

كيفية إعداد موازنة إدارة الموارد البشرية

(تأسيس الإدارة)

اعتبر نفسك (على سبيل المثال) قد تم ترشيحك لهذا المنصب.. مع مراعاة أن الشركة جديدة وقد كلفتك بمهمة تأسيس هذه الإدارة !!! ماذا تفعل؟؟ يا لها من مهمة.. كم هي مثيرة وشيقة.

أنت الآن في اختبار عسير.. وربما أيضا يجول في خاطرك إنني خدعتك في البداية و(أوهمتك) بأن الأمر البسيط.. لا تقلق.. بالفعل الأمر بسيط.. أنا فقط أردتُ أن أقنعك من البداية ومن خلال الشرح السابق والمختصر عن علم الموارد البشرية.. أنه عكس ما كنت تعلم عنه.. ولكن لكي يصلك كان ولابد أن (أبسط) لك العناصر حتى يتيسر لك الغوص في أعماق هذا العلم.

والآن أنت الآن في بداية أيام عملك في الشركة.

أولا:

- أدرسْ خطة عمل الشركة ككل وطبيعة النشاط.
- أدرسْ ميزانية الشركة ككل
- أدرسْ حجم العمالة عند التأسيس.. وبعد التأسيس وحتى لحظة ترشيحك كعضو جديد.
- ضع خطة عملك... ثم أعرضها على الإدارة العليا.. حتى تنال الدعم الكافي.

- ضع إطار زمني لتنفيذ الخطة.. ولا تنس عرض تقديراتك للتكلفة المالية.
- ضع أسباب عملية للمهام التي ستقوم بها وأهميتها للعمل وللشركة وصالحها العام.
- ضع النتائج المتوقعة.. ولا تنسى أهمية إقناع الإدارة العليا بالاستفادة العامة للشركة من وجودك ووجود إدارة كإدارة الموارد البشرية وأهميتها والدور الذي ستقوم به من رفع معدل الإنتاجية وزيادة الأرباح وخفض الإنفاق ورفع الروح (المعنوية) للعاملين.. وذلك من خلال تقاريرك التي كُتبت بعد الفحص والدراسة والمعلومات والتقييمات والدراسة (المتأنية) وكل ما قمت به عند بدايتك في الشركة.
- اختصر كل هذا ولا داعي (للفذلكه) - و (الرغي) - والشعارات - والعبارات التي قد تظهرك على أنك (كلامنجي) - كن موضوعي في عرض كل ذلك... لتكسب الثقة والدعم.
- بعد وصول إشارة الموافقة على خطتك من الإدارة العليا.. ابدأ العمل فورا.
- راجع الأوراق الرسمية للشركة.. والمستندات والوثائق الضرورية.. ولا تنس أهمية وجود المستندات الحكومية والجهات التي لها علاقة بالشركة وتأسيسها.. خاصة تلك المستندات القانونية.
- ابدأ بمراجعة ملفات العاملين.. هذه الملفات في غاية الأهمية.. أنت الشخص الوحيد في الشركة الذي وجب عليه دراسة ملف كل موظف.. بداية تعيينه.. نوع الوظيفة وطبيعة عمله.. راتبه الشهري.. مستندات التعيين وهل هي كاملة أم لا؟

واتبع أسلوب الشركات الكبرى والشركات العالمية !! بمعنى.. ابحث عن دليل الموظفين.. وإن كان هناك دليل بالفعل.. راجع محتوياته.. ثم قرر أنت هل هناك ضرورة من تحديثه أم لابد من عمل دليل جديد؟ وان كان ولابد من عمل دليل جديد... قم بعرض فكرتك عنه واعرض هذه الفكرة على الإدارة العليا.. وبعد الموافقة عليه قم بالتجهيز الفعلي.. وراعي أنه من الضروري إعطاء كل موظف نسخة مع مراعاة توقيعه بالعلم.. واحتفظ بتوقيعه في ملفه.

ومن الأساسيات أيضا في بداية عملك كمدير للموارد البشرية.. إن تدرس نظام الرواتب والبدلات...ونصيحة.. أهتم جدا وأسعى للحصول على برنامج مميز وجيه لإدارة الرواتب.. وستجد هذا البرنامج بسهولة.. أو على الأقل حاول أن تحصل عليه من شركة متخصصة لديها مثل هذه البرامج مهما كانت تكلفته.. فذلك سيساعدك كثيرا في هذه المهمة..إياك والاعتماد على مدير شئون العاملين فقط.. عليك بالتطوير ومواكبة العصر.

اجعل لإدارتك نشرة.. وهذا من أجل التواصل.. ليظل الجميع على دراية بما تقدمه.. اجعلها نشرة ولتكن أسبوعية أو نصف شهرية أو شهرية.. على حسب حجم ما تقوم به إدارتك.. إنها فكرة جيدة من أجل التواصل بين الإدارات والمدراء ومصدرا هاما لتعريف الموظفين بأسلوب علني على الشركة.. والجديد فيها...راجع أنت بنفسك تحرير هذه النشرة.. وكن مختصرا.

شارك كل المدراء.. ولا تحجر على فكر أو رأي.. اهتم شكلا وموضوعا بالتقارير التي سترفع للإدارة العليا.. واحذر.. إن لتقاريرك أهمية.. والإدارة العليا لها (نظرة خاصة في كل كلمة تكتب.. لا تبالغ وأيضا هناك أمور وجب ألا يقلل من أهميتها.

فكر في كيفية توجيه الموظفين الجدد.. اهتم ببرنامج التوجيه.. حاول أن توجه الموظف توجيها جيدا خاصة في المعلومات التي تتعلق بمهامه.. ماذا سيقدم للشركة وما له وما عليه.. وكيف ستكون بدايته.. وهل هو في حاجة للتدريب أم لا؟ وراعي دائما بداية الموظف لعمله لأن هذا سيتوقف عليه أمور كثيرة.

وقد سبق وأن تحدثت عن أهمية التدريب.. وأكرر... على مدير الموارد البشرية الاهتمام بعملية التدريب.

كل تلك البنود والأساسيات تحتاج لتطبيقها إعداد جيد.. وهذا الإعداد يحتاج إلى ذهن صافٍ.. وحيوية ونشاط وحضور جيد وتركيز شديد.

والآن **دعنا نتكلم عن كيفية إعداد موازنة إدارة الموارد البشرية في الشركة.**

وهي من المسئوليات الهامة على مدير الموارد البشرية والذي عليه أن يوازي بين موازنة إدارة الموارد البشرية والأهداف التنظيمية الأساسية وعليه مراعاة إعداد موازنة لإدارته... يتطلب مراجعة منظمة مدروسة للنفقات المحتملة.

وعليه فهم دوره كشريك أساسي في عملية تثبيت النفقات.. وأنه لا يريد أكثر من عمل موازنة مخطط لها بشكل جيد مرتبط تنفيذها مباشرة ببرامج ونشاطات الشركة وعليه عند الإعداد.. جمع البيانات اللازمة وليكن من منظوره هو شخصيا والبيانات اللازمة لعمل موازنة جديدة تتضمن:

تكاليف لسنة 2007 مثلا:

- عدد الموظفين (إداريين وعمال ومهندسين وفنيين... الخ) المتوقع للعام القادم 2008 مثلا.
- نسبة دوران العاملين المتوقعة.
- التدريب وتكلفته وتكلفة برامجه.
- أي تغيرات أخرى في أي شيء قد تؤثر التكلفة.

وانتبه دائما لنقاط مهمة أولها إن كانت عملية وضع الموازنة تتم بشكل دوري سنوي.. فمن الممكن الاستعانة ببيانات المصروفات الفعلية للسنوات السابقة.

على سبيل المثال... تكلفة بدل السكن للموظفين.. أو نفقات التدريب.. وهذا قد يظهر مدى الحرفية لديك والتي ستظهر أكثر عند التدقيق في كل المصروفات.

وعليك أيضا مراعاة بنود الموازنة..

بنود الموازنة أضعها لك وبدون ترتيب وبصورة إجمالية عامة... على النحو التالي:

- الرواتب الشهرية للعاملين.
- تكلفة إعداد الرواتب.
- بدلات السكن والانتقالات..و.. الخ من البدلات.
- الحوافـز والإضافي.

- التأمينات الاجتماعية.
- الفحوصات الطبية.
- إعلانات التوظيف.
- مصاريف لصالح شركات التوظيف.
- بدلات السفر.
- مصاريف تدريب وأجور مدربين وأجهزة سمعية وبصرية وتكلفة برامج تدريبية.
- مصاريف طباعة
- أجور محامين ومصاريف قضايا عمالية
- مصاريف صحة ومصاريف تدريبات أمن وسلامة.
- تقديرات مالية تشجيعية.

ومهم جدا أن تراعي انك قد تواجه نفقات غير متوقعة لبنود لم يتم تخصصها بشكل محدد.. على سبيل المثال الدعاوي القضائية أو كارثة غير متوقعة أو أحداث طارئة.. أو انعكاسات سلوك الموظفين نتيجة موقف ما أدى للتخريب أو ما شابه.. أو سوء استخدام وسيلة ما تكلفتها عالية أو.. أو.. الخ.

فمن العسير أن تضع موازنة دقيقة مائة في المائة.

بخلاف إنني شخصيا اختصرت لك الكلام في هذا الموضوع الواسع النطاق حتى لا تمل.. وأيضا لكي انتقل بك إلى فقرة أخرى.

أنت الآن تستعد لعمل مقابلات.. مقابلات الموظفين الجدد.. هؤلاء الذين تقدمت أنت شخصيا بتقرير للإدارة العليا يتضمن احتياج الشركة لهذه العمالة.. ضمن برنامجك.

وبعد حصولك على إشارة الموافقة.. عليك بالإعلان.. ضع الصيغة التي تتناسب واحتياجاتك.. عليك أن تراعي في الإعلان اسم الشركة ومجال عملها أو نشاطها والعنوان بدقة وأرقام التليفونات والفاكس أو البريد الالكتروني أو رقم الخط الساخن على سبيل المثال.

الشركة الدولية لصناعة الكرتون

ميدان الحجاز - مصر الجديدة - الدور التاسع

تطلب للتعيين الوظائف التالية:

1- مدير شئون عاملين - خبرة - لا تقل عن 10 سنوات.
2- مدير إداري - خبرة - لا تقل عن 10 سنوات.
3- مدير مبيعات - خبرة - لا تقل عن 10 سنوات.
4- مدير تسويق - خبرة - لا تقل عن 5 سنوات.
5- رئيس حسابات - خبرة لا تقل عن 10 سنوات.
6- مدير فرع - خبرة 3 سنوات.
7- مشرف مبيعات.
8- مندوب تسويق.
9- مندوب مبيعات.
10- سائق (رخصة مهنية).
11- عامل بوفيه.
12- عامل نظافة.

الوظائف من 1 إلى 6 الشروط الواجب توافرها إجادة اللغة الانجليزية وإجادة الحاسب الآلي.

شرط لجميع الوظائف أن يكون المتقدم من سكان القاهرة ويفضل قرب السكن.

على من تتوفر لديه تلك الشروط إرسال السيرة الذاتية:

- على البريد الالكتروني heagry2007@yahoo.com
- أو على فاكس رقم 24531145
- أو يسلم باليد على العنوان الموضح أعلاه

جميع المراسلات ترسل (عناية السيد مدير الموارد البشرية)

كن موضوعيا في أسئلتك.. وكن هادئا.. بشوش.. استمع بتركيز. واجعل للحوار جو من الود.. ولا تتعالى على المتقدم للوظيفة.. بمعنى قربه إليك.. ولا تجامل بالوعود.. أي عليك بإبلاغه بعد نهاية المقابلة إن كان يصلح للوظيفة أم لا.. لا تعطيه الأمل وأنت في الأساس ترى أنه لا يصلح.

اختار أسئلة لها مضمون وفهم يعود عليك أنت شخصيا عند تقييمك للمتقدم.. ابتعد عن الأسئلة التي تتعلق بالوظيفة المرشح لها المتقدم.. لأن الأهم عندك هو مدى إمكانية التكيف والطريقة أو الأسلوب الذي يفكر بها المتقدم للوظيفة.. وأيضا لتصل إلى السلوك والى الرغبات والأهداف.. هذا هو الأهم وبعد ذلك تأتي الخبرات والمهارات.

واليك نموذج من الأسئلة:

1- هل يمكنك أن تحدثني عنك قليلا.. بداية يومك وكيفية قضاء وقتك خاصة أوقات فراغك وهواياتك.

2- مع أي نوعية من المديرين تفضل أن تعمل بمعنى صف لي مميزات المدير الذي ترغب العمل تحت إدارته.

3- ما هي رغباتك المستقبلية.. خاصة تلك التي تتعلق بحياتك العملية وطموحك.

4- هل هناك شيء معين تريد أن تتعلمه ليصل بك إلى النجاح مستقبلا.

5- إن كنت من الأثرياء والعائد من الوظيفة ماديا لا أهمية له عندك.. هل كنت تفكر في العمل رغم هذا الثراء ولماذا؟

6- حدثني عن موقف عسير في حياتك وكيف تعاملت معه.

7- هل لديك نقاط ضعف.. وكنت ترى إنها من الخصوصيات فحقك أن تمتنع عن إجابة هذا السؤال.

8- هل لديك نقاط قوة وما هي أفضل هذه النقاط.

9- هل لديك ميول ثقافية معينة

10- هل تحب القراءة والاطلاع وفي أي مجال كانت القراءة وكان الاطلاع.

11- كيف تعالج الأزمات.. الأزمات بشكل عام.

12- ما هو أسلوب التعامل والحوار الذي تفضله بينك وبين الآخرين.. أيضا صف لي أسلوب تعاملك مع الأقارب والأصدقاء والمعارف.

13- ما هو الراتب المتوقع.

14- هل لديك رمز أم مثل أعلى وعلى أي أساس اخترت هذا المثل الأعلى.

15- إن تم اختيارك للعمل معنا ماذا تتوقع بعد سنة من العمل.

16- لونك المفضل.

17- أحب الأوقات لديك.

18- أفضل جهة عمل سبق لك العمل ضمن أفرادها وسبب تركك لها ولماذا كانت أفضل جهة.

19- تكره أشياء ما أو بعض الأمور.. ما هي هذه الأشياء.

يوجد المزيد من الأسئلة.. ولكن للاختصار عرضت عليك القليل منها.. وهي أسئلة لها معاني في علم النفس ولها أهداف.. وربما هذا يذكرني بنقطة هامة جدا.. معذرة إنني لم أذكرها من قبل وهي..

أهمية أن يكون مدير الموارد البشرية قد قام بدراسة أو على الأقل قام بالاطلاع على كتب علم النفس لتيسر له العمل في مجال تخصصه خاصة أنه مجال فيه لقاءات ومقابلات ومعاملات مع صنوف عديدة من البشر باختلاف أنواعهم.

والأسئلة التي ذكرتها هي مجرد (أمثلة) وليست بالضروري أن تكون هي الأسئلة الواجب طرحها على المتقدم للوظيفة.. فلكل مدير موارد بشرية أسئلته التي يهدف من وراء طرحها فهم أمورا ما.. قد تساعده على تقييم كل من تتم المقابلة معه.

ولا تنس أن هناك سيرة ذاتية تقدم بها المرشح للوظيفة.. وهذه السيرة يبنى عليها مدير الموارد البشرية تحليلا آخر عند تقييمه للمرشح.

الخلاصة.. إن تضع أسئلة تساعدك أن شخصيا وتسهل لك عملية تقييم المرشح للوظيفة... وكما قلت لك يراعى أن تكون الأسئلة من نوعية الأسئلة التي لها إجابة ذات معنى وتحليل في علم النفس وتحدد شخصية المرشح للوظيفة.

7

تنميـة مهارات الاتصال
وتأثيرها على الموارد البشريـة

يعتقد الكثيرون بأن دور إدارة تنمية الموارد البشرية يتوقف على ما سبق وأن شرحنا جزء منه. ويعتقد البعض بان هناك أمور أو أعمال أو مهام هي في حد ذاتها بعيدة كل البعد عن مهام إدارة تنمية الموارد البشرية في أي منشأة وأيضا يعتقد البعض أن المؤسسات التي تهتم بتنمية مهارات الاتصال لابد وأن تقيم إدارة كاملة متكاملة ويفضل البعض أن تكون هناك استعانة بمراكز تدريب لتنمية هذه الجزئية !! (وجهات نظر!!).

وأنا وجهة نظري تختلف تماما عن كل تلك الآراء ووجهات النظر المختلفة - مع احترامي الشديد- لأصحاب تلك الآراء. وأرى أن تنمية مهارات الاتصال من أهم أعمال إدارة الموارد البشرية.. لأن تنمية المهارات ككل ومنها مهارات الاتصال بند من البنود الرئيسية في أجندة مدير إدارة الموارد البشرية. وباختصار شديد (أي شيء يتعلق بتنمية مهارات وقدرات وتدريب وتأهيل العنصر البشري) هو أمر يخص إدارة الموارد البشرية.. الإدارة المسئولة عن كل تلك المهام.

وتنمية مهارات الاتصالات ومدى تأثيرها على الموارد البشرية هو مضمون موضوعنا. ولقد قمت ببحث شامل وقمت بمراجعة العديد من المراجع والعديد من أعمال كبار الأساتذة في عالم تنمية الموارد البشرية وتنمية المهارات والقدرات.. ولكن للأسف لم أجد ما يرضي ذاتي الباحثة عن الأفضل.

ولم أجد أمامي غلا التجول عبر المواقع الإلكترونية عل وعسي أن أصل إلى الهدف المنشود وهو أي مرجع يتعلق بتنمية مهارات الاتصال.. وطال البحث.. ثم طال البحث.. ولم أعثر على أي شيء!!.

وأخيرا ومنذ يومين وقعت عيني على أحد المواقع عبر شبكة الإنترنت وفيه وجدت ما كنت أبحث عنه «تنمية مهارات الاتصال».. وكان ملفا رائعا.. يحتوي الملف على العديد من الموضوعات الهامة التي تتعلق بتنمية مهارات الاتصال.

وفي حقيقة الأمر.. لم أكن أصدق أنني عثرت على هذا الموقع وعبر شبكة الإنترنت وبهذه السهولة.. والأجل والأروع من ذلك.. أن محتويات الملف بالكامل تعبر بوجهة نظهر هي في حد ذاتها نفس وجهة نظري بالتمام والكمال - شكلا وموضوعا- وبالفعل.. قمت بعملية الإعداد - إعداد الملف- وتوقفت عند أهم نقاطه.. والآن أدعوك لقراءة هذا الملف.

تنمية مهارات الاتصال

محتويات الملف

- دوافع البشر وعلاقتها بالسلوك الإنساني.
- معنى وخطوات الاتصال.
- أهداف وأهمية الاتصال.
- مهارات خاصة في الاتصال الفعال.
- معوقات الاتصال بالآخرين

دوافع البشر وعلاقتها بالسلوك الإنساني في التعامل:

كشف العالم النفسي إبراهام ماسلوا أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها، ولقد توصل ماسلوا إلى أن الحاجات البشرية تقنع الإنسان وتتحكم في سلوكه.

كما توصل إلى تجميع الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات إذا أنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التي في المستويات الأعلى، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التي تكون في المستويات الأدنى وذلك وفقا لسلم الحاجات المشهور الذي قام بتحديده.

ولقد وصف ماسلوا الحاجات الإنسانية في مجموعاتها أو مستوياتها الخمس كما يلي:

1- **الحاجات الأولية:**

وتتمثل في الحاجة إلى الماء والهواء والطعام، والمأوى.. إلخ والتي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة.

وبالتالي فهي تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية، التي يسعى الإنسان لإشباعها وذلك على الرغم من أن الكثير من البشر في العالم لم يتمكنوا إلى الآن من إشباع الحد الأدنى منها.

2- الحاجة إلى الأمن والأمان:

وقد يواجه كثير من الناس أيضا صعوبة في هذه الحاجات، وخاصة منهم من يعيش في مناطق البراكين والزلازل، أو البلدان التي تتسم بالتقلبات السياسية، وهناك أفراد يعملون في وظائف تتسم بالمخاطرة أيضا، مثل عمال المناجم وغيرهم.

وعموما.. فإن الفرد يسعى دائما إلى الشعور بالأمن والأمان، كما يسعى الفرد مثلا إلى الشعور بالأمان في العمل والاستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل أو الاستئناف عنه.

3- **الحاجة إلى الحب والانتماء:**

وتتمثل في الحاجات الاجتماعية التي تجمل الفرد ببذل الجهد ويقضى كثيرا من السعي إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوبا من الغير.

فالإنسان حيوان اجتماعي بطبعه،ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية الاتصال بالآخرين وتبادل الحب والود معهم.

4- **حاجات المركز والمكانة:**

وتتمثل في الحاجات إلى احترام النفس والذات وهى الحاجات القريبة من قمة السلم أو نهايته، والتي قد يصعب الوصول إليها لأنها تطلب أن يفهم افرد نفسه ويحترمها حتى يمكن له أن يفهم الغير ويحترمه.

5- **الحاجة إلى إثبات الذات:**

وهى أعلى مستوى للإنجاز البشرى طبقا لفلسفة ماسلوا، وهى تقع في المستوى الذي يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها، وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه، ويسعى إلى تطويرها وتنميتها.

ويعرف الفرد الذي يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات، (بالإنسان الذي استطاع - تحقيق إشباع كل حاجاته) وهذا الفرد يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة، وفهم شخصية الغير، ولديه

ملكة الابتكار، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التي تعد أساسا في تصرفاته وسلوكه اليومي، وأخيرا.. فإن هذا الإنسان يكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أي إنسان آخر.

علاقة الحاجة بالدوافع:

تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثا من إشباع هذه الحاجات، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد، فاحتياج الأفراد للمأكل والمأوى (الحاجات الأساسية) يمل قوة دافعة لهم للبحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجات، ولذلك كان السلوك الأول للإنسان قديما هو الصيد والبحث عن مقام للإقامة، وفى العصر الحديث أصبح العمل للكثيرين منا مصدرا أساسيا للحصول على الحاجات الأولية، لما يوفره من دخل مادي يمكن للفرد من شراء هذه الحاجات وتوفيرها.

ولا يوفر العمل إشباعا للحاجات الأساسية فقط، بل نجد أنه يمثل مصدر لإشباع معظم الحاجات، فهو يوفر حاجات الأمن، والعلاقات مع الغير، والمركز والمكانة، واحترام الذات وإثباتها.

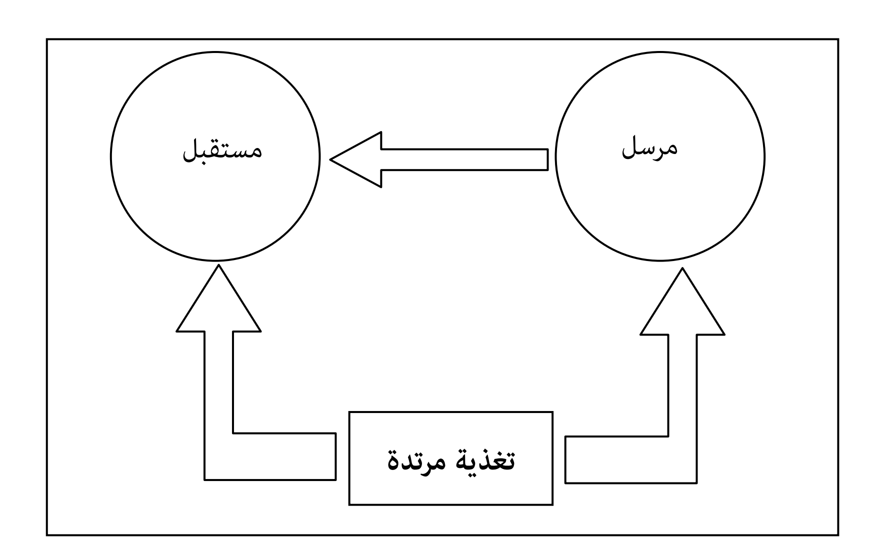
معنى وخطوات الاتصال:

- عناصره: مرسل - مستقبل - رسالة – هدف.
- أنواعه: مباشر – غير مباشر.
- اتجاهاته: اتجاه واحد - اتجاهين – اتجاهات مختلفة – هابطة – صاعدة.
- يعتمد على: اللغة - اتجاه الاتصال - الأدوات المستعملة.
- يحقق مهمته من خلال:الاندماج - التكيف / تبادل.
- مزايا الاتصال المباشر: المرونة – الوقت – الحوار.
- عوائقه: نفسية - تنظيمية - فنية

الجلسة الأولى: معنى وخطوات الاتصال

1- معنى الاتصال:

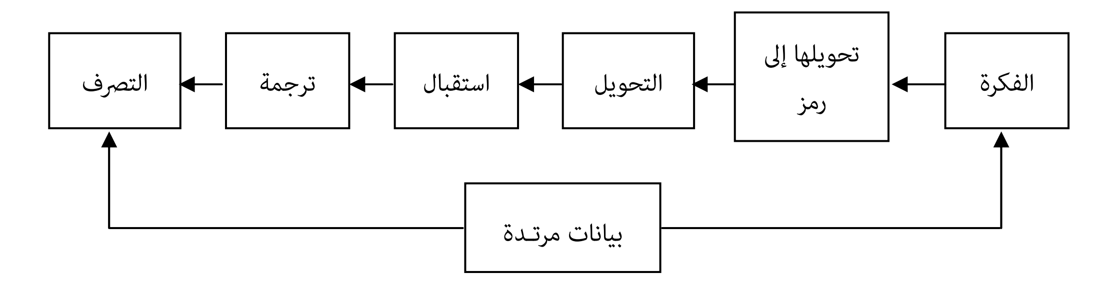
- عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدد ومن شخص لآخر.
- تتطلب مرسل للمعلومات ومستقبل لها (المعلومات والأفكار).



مسمار الربط بين كافة أرجاء التنظيم الإداري فهو الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقترابا نحو الهدف وبدون الاتصال لا يكون هناك تنظيم.

2- خطوات عملية الاتصال:

تتمثل عناصر عملية الاتصال في النموذج التالي:



الخطوة الأولى: حدد المشكلة

- ما هي الظروف التي أوجدت لديك تلك الحاجة الملحة إلى أن (تتكلم)؟، و ما هي الحاجات التي ينبغي الوفاء بها؟
- من هم المستقبلون؟ وما عددهم؟ هل هم متجانسون في مصالحهم واهتماماتهم؟ أم تنوعوا المصالح والاهتمامات؟ هل لديهم معرفة بها طيبة وصحيحة بالمشكلة أم لديهم معرفة بها ولكنها ناقصة أو خاطئة أو مضللة؟ هل هم معادون أم منصفون أم غير بالغين بالمشكلة على الإطلاق؟ هل هم يتصرفون على نحو خاطئ أم هم لا يقومون بأي تصرف على الإطلاق؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبل؟ وما مدى قدرة المرسل على أن يطلب من المستقبلين تخصيص بعض وقتهم له؟

إن التوصل إلى إجابات دقيقة لتلك الأسئلة المترابطة سوف يحدد إلى مدى بعيد الشكل النهائي لمجهود الاتصال ومدى كفاءته وفاعليته.

الخطوة الثانية: حدد الهدف الأساسي من الاتصال

- هل هو مجرد توصيل معلومة ؟ أم تحفيز وتنبيه الفكر؟
- هل يسعى المرسل إلى إقناع المستقبل أو المستقبلين بعقيدة معينة؟ أم أنه يحاول أن يقنع المستقبل أو المستقبلين بالتصرف على نحو ما بواسطة الأمر المباشر؟ أم بالإقناع؟ (إذا كان المرسل يستخدم الإقناع فإن الاتصال يصبح جزءا من عملية البيع) وبالتالي ما هو الفعل أو التصرف المرغوب؟

الخطوة الثالثة: قم بإعداد الصيغة النهائية للرسالة

- اجمع المعلومات المتصلة بالموضوع.
- ضع الأفكار العامة للمشروع.
- قم بإعداد مسودة الرسالة.

هل هي خالية من الثغرات ؟ هل تساعد حقا على حل المشكلة؟

وهذه المسودة يجب أن تكون بنّاءة قائمة على بحث ودراسة الحقائق وظروف الموقف والاعتبارات الأساسية في الحالة والشرح والإيضاحات المرتبطة بالموضوع، وإذا كانت الرسالة تدعو إلى اتخاذ إجراء ما (محاولات بيع) فإن المسودة يجب أن توضح أسلوب الاستجابة للرسالة.

الخطوة الرابعة: اجعل الرسالة ملائمة للمستقبلية

من الملاحظ أن كل مستقبل يهتم برسالة معينة بدرجات مختلفة ولأسباب مختلفة فيرجح أي رسالة ستلقى قبولا أكب وبالتالي ستجد طريقها للتنفيذ إذا وضع المرسل هذه الاعتبارات بين عينيه:

- من هم المستقبلون؟
- ما هي طبيعة اهتماماتهم؟
- هل هم جميعا مهتمون بالأمر بنفس الدرجة؟
- هل من الضروري تغليف الرسالة بمظهر جذاب أو مقبول؟
- إذا كانت الرسالة تتطلب استجابة من نوع ما، فما هي أسهل وسيلة يستجيب بها المستقبل؟

وبناء على الإجابات التي تحد لها لتلك الأسئلة قد يتضح أنه يوجد في الواقع مجموعات متعددة من المستقبلين وقد يقتضى الأمر دراسة كل منهما على حده.

الخطوة الخامسة: أقم العلاقة ووطدها

- انتق الوسيلة أو وسائل الاتصال الأكثر ملائمة للهدف من بين وسائل الاتصال المتاحة.
- ضع الرسالة في الصورة الأكثر ملائمة.

ومن السهل على المرسل أن يستسلم لإغراءات وسائل الاتصال وسحرها باستخدام

وسائل التمايل لذاتها وخاصة حينما يكون هدف الرسالة غامضا ولكن يجب ألا يغيب عن أذهاننا، أن وسائل الاتصال وأساليبها الفنية ما هي إلا أدوات يستعان بها لتوصيل الرسالة وبالتالي يجب ألا تستحوذ تلك الأساليب على اهتمامنا إلا بالقدر الذي يتناسب مع دورها هذا.

الخطوة السادسة: قم بقياس النتائج

- هل الرسالة وصلت، وفهمت؟
- هل أحدثت الأثر المطلوب؟

إن الحقيقة القائلة بأن نتائج الاتصال تستعصي على القياس الدقيق، تؤكد ضرورة القيام بتقييم الاستجابة للاتصال تقييما علميا ونظاميا، فالكثير من القرارات التي تتخذ والمعلومات التي بنيت عليها قرارات الاتصال الأولية تقوم - بحكم الضرورة - على الافتراضات والأحكام التقديرية، وهكذا فإن تحليل الاستجابة للاتصالات يمكن أن يكشف عن معلومات مفيدة تساعد في تحسين كفاءة الاتصالات التالية ولتخطيط برامج جديدة في مجالات اتصالات أخرى.

وعند تقديرنا لنتائج الاتصالات، من الضروري أن نفرق بين رد الفعل تجاه رسالة وتجاه الفعل اتجاه علاقة ... فالإعجاب للكتيب أو التصفيق للمحاضرة لا يعنى بالضرورة أن الرسالة قد فهمت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت.

وبالمثل إذا كان هدف المرسل «بيع» بمعنى أن يقنع الآخرين بعقيدة أو أن يغريهم على القيام بعمل، فإن رد الفعل السالب قد يشير إلى عدم الموافقة على الرسالة وليس الفشل والاتصال.

وهناك مقومات في عملية الاتصال الجيد نوجزها فيما يلي:

1- وجود هدف يراد تحقيقه.
2- إقبال الأفراد ورغبتهم في تحقيق الهدف.

3- وجود قنوات اتصال فعالة تجعل الأفراد في حالة حركة دائمة لبلوغ الهدف، وفى ضوء عملية الاتصال لابد وأن تكون الرسالة للآخرين ويكون هناك استعداد لقبول الرسالة من المرسل إليهم وهم العاملين في المنظمة.

4- وسائل اتصال من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل فلابد من وجود الرغبة في عملية استقبال المعلومة أو الفكرة - الرسالة - حتى تحقق فاعليتها.

الجلسة الثانية: أهداف وأهمية الاتصال

أهداف وأهمية الاتصال:

1- تفهم الفرد للعمل المكلف به.

2- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.

3- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.

4- تحقيق التناسق في الأداء.

5- تقليل الإشاعات في التنظيم.

6- تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة.

7- تدعيم المركز التنافسي للمنشأة.

8- تدعيم العلاقة مع المجتمع.

الجلسة الثالثة: اتجاهات ووسائل وأنواع الاتصالات:

يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير، وليس من المبالغة في شيء القول بأن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم وفى أي تنظيم مهما كان نوعه فإن نقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات الجوهرية، بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف.

مهارات الاتصال

تتعدد مهارات الاتصال المباشر، ولكنا تشمل مهارتين أساسيتين هما:

1- **الإنصات**

2- **الحديث**

أحاول استعراض وتقيم كافة الحقائق قبل اتخاذ أي قرار:

- أهتم تماما بمشاعر و أحاسيس المتحدث.
- أركز اهتمامي على ما يقوله المتحدث.
- انتقي واستخدم الكلمات الواضحة الملائمة في التعبير عن أفكاري.
- أشجع الآخرين على التعبير عن أفكارهم بحرية و صراحة.
- لدى القدرة على الربط بين الأفكار و المعلومات المطروحة
- أستمع إلى كل ما يقوله الطرف الآخر ،بغض النظر عن ما إذا كنت متفق معه أو لا.
- أحاول أن يشعر المتحدث دائما بأنني مدرك لكل ما يقوله.
- لدي القدرة على تذكر الأحداث بسرعة حتى في المواقف الصعبة.
- أركز على النقاط الرئيسية عندما استمع إلى المعلومات شفهيا.
- أزود العاملين بالقدر الكافي من التغذية الراجعة بالنسبة لأعمالهم
- آخذ في اعتباري حال المتحدث المزاجية و تأثيرها على درجة استيعابه للرسالة المقدمة.
- أركز انتباهي و اهتمامي في كل ما يقوله الطرف الآخر.
- عندما أتحدث مع طرف آخر أراعى تلك العوامل المؤثرة في الموقف والمؤثرة في الاتصالات بيني و بينه
- القدرة على تذكر المعلومات حتى بعد فترة من الزمن
- القدرة على الاستجابة للمعلومات والاستفسارات بأسلوب ملائم وفي الوقت المناسب.
- عندما أتحدث مع طرف آخر أستطيع أن استمع لما يدور بيننا من أحاديث.

- أحاول مراقبة التعبيرات و التصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الآخر.
- لا أبدأ حديثي إلا بعد انتهاء الطرف الآخر من حديثه تماما.
- أتغلب على كافة الأمور التي تتسبب في المقاطعة والتشويش على حديثي مع الطرف الآخر
- القدرة على استيعاب و فهم كل ما يقال.
- أتعامل مع الآخرين بأسلوب واضح و مباشر.
- اهتم بالنقاط الرئيسية ، وأتجنب الغرق في التفاصيل.
- ابحث عن المعلومات و أحاول تجميعها حتى أتفهم الموقف بصورة أفضل.
- أتجاوب بسرعة مع وجهات النظر التي لا اتفق معها
- أستطيع أن احدد بدقة الوقت المناسب للحديث وأيضا الموضوع الذي سوف أتحدث فيه.
- لدي القدرة على تذكر كل ما دار منذ أسابيع مضت.

مهارة الإنصات :

يتوقف مستوى التفاهم بين أعضاء الجماعات على الطريقة التي يستمعون ويستجيبون بها أكثر مما يعتمد على الطريقة التي يتحدثون بها.

ويشتمل الإنصات على خطوتي الاستماع والتفسير ويؤدى الافتقار إلى مهارة الإنصات إلى حدوث أخطاء عديدة في مواقف الاتصال.

ويحدد الباحثون أربعة أنواع من الإنصات هي:

1- **الإنصات بهدف الحصول على المعلومات Listening for Information :**

ويتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق ، وفى هذا النوع لابد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوى عليها.

2- **الإنصات النقدي Critical Listening :**

ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع الاتصال ويبحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته. وتتضح أهمية هذا النوع من الإنصات عند الاستماع إلى الرسائل الإقناعية.

3- **الإنصات العاطفي Empathic Listening**

ويشير إلى الإنصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم به الفرد في إطار الاتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره ومشكلاته.

4- **الإنصات بهدف الاستمتاع Listening for Enjoyment**

ويشير إلى ذلك الإنصات الذي يختار الفرد القيام به بهدف تحقيق متعة معينة ، فقد يختار الفرد الاستماع إلى رسائل اتصالية معقدة باستخدام كل مهارات الإنصات لديه لأنها تحقق لديه إشباع معين .

ويؤدى الإنصات عادة إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل وازدهار جذوة الحماس وتوقد الذهن وسلامة التفكير.

ويمر الإنصات بمراحل أساسية هي الاستمتاع، والتفسير، والاستيعاب، والتذكر، والاستجابة.

أهم شروط عملية الإنصات

- إثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية بما يقوله والرغبة في الاستماع إليه.
- فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين اتجاه عكسي أو حكم مسبق عليها.

كيفية تنمية مهارات الاستماع

أولا :تنمية القدرة على التذكر :

ويختزن الإنسان عن طريق الذاكرة قدرا هائلا من المعلومات. وتتطلب عملية الاستماع أن ينظم الفرد ما يقوله المتحدث بطريقة تمكنه من ربط هذه المعلومات بالمعلومات المختزنة في الذاكرة لتقييمها وبناء استجابة محددة.

ثانيا : فهم الثقافة السائدة

ويمكن من خلالها التعرف على طبيعة الثقافة السائدة بمكوناتها المختلفة ، وعلى الفروق الفردية بين الأفراد الذين نتعامل معهم. وذلك كمدخل لفهم الآخرين وتحديد طريقة التعامل معهم ، وذلك إن فهم الآخرين هو الطريق المناسب لبناء علاقات فعالة.

ثالثا:الالتزام بالقواعد المرشدة للاستماع الجيد

ويعبر الاستماع عن نصف عملية الاتصال وهو كالحديث مهارة يمكن تنميتها من خلال تكوين عادات إنصات جيدة مثل الانتباه للمتحدث وتلافى تأثير العوامل الطبيعية والنفسية والفسيولوجية والبيئية التي تؤثر على الانتباه ، ومتابعة التعبيرات اللفظية وغير اللفظية ومتابعة المتحدث والتجاوب معه وتجنب السرعة في الاستنتاج أو التقويم أو إطلاق الأحكام القطعية على المتحدث أو محاولة إيجاد أخطاء في طريقة إلقاء المتحدث أو مظهره.

مهارة التحدث:

وتعنى مهارة التحدث مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند اتصاله بالآخرين. ويتكون موقف الحديث دائما من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة أو طرح رأيا محددا أو موضوعا بعينه وهو الطرف المعنى بالحديث، والمستمع له ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية.

هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر وهى:

1- المعرفة: وتعنى ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.

2- الإخلاص: حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمنا بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الايجابية.

3- الحماس: حيث يجب أن يكون المتحدث تواقا للحديث عن الموضوع ويعطى هذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة.

4- الممارسة: فالحديث المؤثر لا يختلف عن آية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيدا من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين.

الشروط الأولية لإلقاء الحديث الجيد:

1- إيجاد موضوع جيد للحديث من خلال تحديد اهتمامات المتحدث وأفكاره الذاتية والتعرف على رغبات الجمهور لاختيار الموضوع الملائم.

2- تحليل طبيعة الجمهور لتحديد مستوى معرفة الجمهور بموضوع الحديث واتجاهاته ومعتقداته.

ولابد أن يسبق إلقاء الحديث مرحلة إعداد تتضمن تحديد أهداف المتحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة وتعريف محتوى وبناء موضوع الحديث ومراجعة مكان إلقاء الحديث والعوامل البيئية المحيطة.

التكنيكات الفعالة في التحدث:

1- التعبير الواضح.

2- استخدام النماذج والأمثلة.

3- الانتباه إلى ردود أفعال الجمهور.

4- القدرة على الإجابة بفعالية على أسئلة الجمهور.

ويضع بعض الباحثين مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد هؤلاء الذين يحتاجون إلى الحديث مع الآخرين ، ومن أهمها:

- اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث.
- القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ.
- تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه.
- تنقية الحديث من المعاني الصعبة التافهة والفارغة والتركيز على مضمونه وجوهره.
- تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة.
- مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلائم مع سياق الحديث.
- استخدام الاستمالات العاطفية والاستمالات المنطقية وفقا لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه الثقافي والاجتماعي.
- تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة لأفكار المتحدث وبخاصة في حالة ارتفاع المستوى التعليمي للجمهور.

السمات التي لابد من توافرها في المتحدث الجيد:

أولا : السمات الشخصية وتضم

1- **الموضوعية:** و تعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار أحكام غير متحيزة لعنصر أو رأى أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة.

2- **الصدق:** ويعنى أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعنى أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته.

3- **الوضوح:** ويعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقيا.

4- **الدقة:** وتعنى التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدى المعنى الذي يقصده بعناية.

5- **الاتزان الانفعالي:** ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكما في انفعالاته.

6- **المظهر:** ويعنى أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه. كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنه. ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية ، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

ثانيا : السمات الصوتية

قد تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل النطق بطريقة صحيحة ووضوح الصوت، والسرعة الملائمة في النطق واستخدام الوقفات.

ثالثا : السمات الإقناعية

وتتضمن القدرة الإقناعية مجموعة من المهارات المتمثلة في القدرة على التحليل والابتكار والقدرة على العرض والتعبير والقدرة على الضبط الانفعالي وأيضا القدرة على تقبل النقد.

وتعرف القيادة بأنها: «عميلة تفاعل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليها تحقيق أهداف مشتركة والقيام بإجراءات فعالة لتحقيق تلك الأهداف». وبذلك فإن القيادة لا تحدث من فراغ ولكن من علاقات الناس ومجتمعاتهم أي من خلال بناء اجتماعي.

معوقات الاتصال:

1- معوقات لغوية
2- صعوبات نفسية.
3- معوقات ناشئة عن الفروق الفردية.
4- معوقات تنظيمية.
5- إساءة استعمال أدوات الاتصال.

6- المقاطعة المادية للاتصال.

7- الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال.

8- غياب المعلومات المرتدة

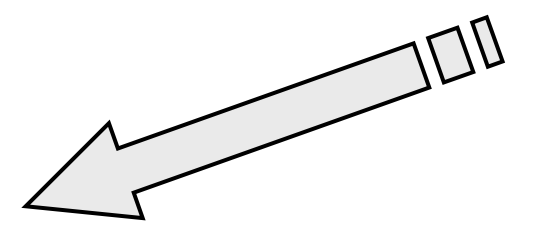
كان ذلك هو الملف الذي عثرت عليه مؤخرا من خلال إطلاعي على شبكة الإنترنت. وفي حقيقة الأمر أنني اختصرت منه الكثير والكثير في عملية الإعداد؛ ولكي أضع ما اخترته ضمن موضوعات كتابي هذا كنوع من الاقتباس، واختصاري له أسباب، أهمها: إنني لا أريد أن أصيب القارئ بالملل، وخاصة إنني فقط ألقي الضوء على أهمية تنمية مهارات الاتصال لا أكثر.

ثانيا، إن موضوع تنمية مهارات الاتصال وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية، من الموضوعات (الواسعة النطاق) وتحتاج إلى عشرات الصفحات، لذا أرى أنه من الأفضل أن أضع هذا الموضوع في كتاب مستقل به يشمل كل تفصيلاته.

عزيزي القارئ .. عزيزي مدير الموارد البشرية:

أرى أنه ومن الضروري الاهتمام بعملية تنمية مهارات الاتصال، لأن في ذلك استفادة عامة، وتنمية مهارات الاتصال قد تيسر أمور كثيرة جدا في حركة العمل، هذا بالإضافة إلى أن هذا النوع من التنميات له رد فعل قوي.. وقد يكون أحد أسباب نجاح المنشأة.. وأكرر.. هذه مهمة مدير إدارة البشرية.

نلتقي في الموضوع التالي......



8

اتخاذ القرار بين التفعيل والفشل

أنت الآن صاحب قرار..

وقرارك يؤخذ في الاعتبار..

والإدارة العليا تثق فيك وتدعمك.

كن حذرا في قراراتك..

فكر بعمق وبدراسة وتأنٍ قبل اتخاذ القرار..

لأن القرار قد يفشل في التنفيذ..

وأسباب فشل القرارات في معظم الشركات يعود إلى:

التسرع في الحكم على بعض الأمور وعدم وجود أي معرفة ومعرفة المعلومات الضرورية.. فمع اكتمال المعلومات ومع التأكد من صحتها يمكنك اتخاذ القرار المناسب.

أيضا من أسباب فشل القرار

عدم التنسيق مع الإدارات وعدم الأخذ في الاعتبار أهمية مشاركة المدراء قبل اتخاذ القرار.

لا تعتمد على دعم الإدارة العليا وثقتها فيك.. فقد يكون قرارك فيه ضرر أكثر من النفع الذي كنت تتوقعه أو تظنه.. واندفاعك قد يكون فيه الضرر على المصلحة العامة.. وليس أمامي إلا مثل بسيط أعرضه عليك.. وليكن هناك موظفا.. ما.. أرتكب سلوك خاطئ.. سلوك يمكن عقاب الموظف عليه بصورة إرشادية أو توجيه أو

من خلال توقيع بند من بنود الجزاءات من لائحة الجزاءات القانونية يتناسب مع ما ارتكبه..ولكنك للأسف تعاملت مع الموظف بنوع من العنف أو بالتطاول أو بإصدار قرار فوري بفصله.. هنا تصبح فاشلا.. فاشل بكل المقاييس.. أصدرت قرارا ظالما تعسفا ربما كان نابعا من كراهيتك للموظف أو عدم ارتياحك له نفسيا.. وبالتالي تسرعت وأصدرت قرارا قد يدفع الموظف لمقاضاة الشركة.

وهذا حقه في أن يرفع دعوى قضائية ضدك وضد الشركة.. هنا أصبح موقفك سيئا.. وقد يقل معدل الثقة فيك.. وربما نقلت لزملائه عدوى كراهيتك.. كل ذلك نتيجة اندفاعك في اتخاذ القرار.. وهنا لابد وأن أتوجه إليك بالنصيحة.. ونصيحتي لك في مثل هذه الأمور هي أن تتذكر أن هناك أخلاقا وقيما ومبادئ في الحياة.. استند إليها واستخدمها وتعامل مع الآخرين بلغة التحضر والرقي حتى وإن كان هناك ما يستدعى توقيع عقوبة ما أو جزاء فعليك بالحكمة والتأني.. أولا هناك تحقيق.. هناك دوافع وراء أي سلوك.. هناك شهود.. هناك معلومات وتحري عن الحقائق.. هناك من يريد أن يدافع عن نفسه فقد يكون مظلوما.. وباندفاعك ظلمته أكثر.. لذا أرجو منك أن تكون أكثر عقلانية في مثل هذه الأمور.. وتذكر دائما أنك في وضعك الوظيفي هذا أكبر بكثير من أن تكون فريسة لمثل تلك الصغائر.

(كان ذلك مجرد مثل).

أيضا أحد الأسباب الرئيسة لفشل القرار:

عدم الرضا بمحتوى القرار.. وليكن على سبيل المثال قرار نقل موظف نشط وجيد وذو خبرة إلى وظيفة قد تكون أقل من قدراته وإمكانياته ومهاراته وخبراته.. هنا يصبح القرار غير مقبول.. وقد تحدث خلافات بينك وبين الرئيس المباشر لهذا الموظف.. ناهيك عن الحالة النفسية التي قد تصيب الموظف نفسه وانعكاساته على أداء عمله.. أما في حالة إن كان بالفعل هناك ضرورة لنقل هذا الموظف.. وهي ضرورة للصالح العام.. فهنا يصبح الأمر (تشاوري) بين كل الأطراف. أولا موافقة رئيسة المباشر على

النقل.. ثانيا موافقة رئيس القسم أو الإدارة التي سينقل لها مع الأخذ في الاعتبار موافقة الموظف نفسه وكل هذا يتم كتابيا وبتوقيع كل الأطراف بالعلم...

أيضا من أسباب فشل القرار عدم توافق الأفكار وكثرة الاختلاف في الرأي وعدم إجادة فن الحوار وإدارة المناقشات أثناء الاجتماعات التي تعقد من اجل اتخاذ بعض القرارات.. (وهذا في الغالب قليل الحدوث) خاصة في الشركات الكبرى.

وأذكرك إن من الأسباب الرئيسة لفشل القرار.. ذلك الذي يصدر نتيجة انعكاسات نفسية وأهواء شخصية.

كن ديمقراطيا ولا تكن ديكتاتورا.. شارك الجميع أولا.. ضع أسس قبل اتخاذ قرارك.. أي.. ادرس.. حلل.. تأكد.. ناقش.. اسمع.. فكر.. تشاور.. اتفق.. بعد كل هذا اصدر القرار واعمل على تنفيذه.

لأن تنفيذ القرار يكون أحيانا أصعب من إصداره.

الخلاصة:

أردت عرض هذا الموضوع عليك.. لأهميته.. ولأن هناك من لا يضع مثل هذه الموضوعات وأهميتها في الحسبان.. فكثير من أصحاب المناصب يقعون فريسة قراراتهم (المتسرعة) و (المندفعة) و (المتهورة).

وتكون النتيجة (عواقب لا حد لها)..

لقد عرضت في هذا الموضوع أمثله (عادية وبسيطة) ولكن هناك أمثلة أكبر بكثير لبعض القرارات التي تواجه الفشل عند تنفيذها.. وهي تلك القرارات التي قد يكون مصدرها الإدارة العليا.. أو القرارات التي تأتي نتيجة أمور خارجية.. أو تلك القرارات التي تكون لها علاقة بالنواحي القانونية أو الجهات الرسمية.

فقط كل ما أريده منك.. إن تكون (عقلاني) في اتخاذ القرار.. وانتبه لأن قراراك (المتسرع) قد يضرك أنت أولا.

تنقلنا هذه الفقرة إلى فقرة أهم.. ألا وهي.. الجزاءات.. أو محاسبة الموظفين.. أو كيفية تنفيذ جزاء أو عقاب على موظف.

موضوع في غاية الأهمية.. وليكن على سبيل المثال.. موظف دائم التأخير ويصل تأخيره إلى 15 دقيقة يوميا.. هنا لابد من التعامل معه على النحو التالي:

أولا: إنذار شفوي.

ثانيا: إنذار كتابي (خطي)..

وهنا يخطر به كما في الإنذار الشفوي.. ويوقع عليه بالعلم.. ويتم إبلاغه بما سيتخذ ضده في المرة الثالثة إن تكرر التأخير.. ويحفظ الإنذار في ملفه.

ثالثا: إنذار بإيقافه عن العمل..

عادة يأتي هذا بعد توقيع خصم على الموظف من أساسي الراتب.

والإنذار بإيقافه عن العمل آخر المحطات ومن الضروري إخطاره كتابيا ويوقع الموظف بالعلم ويتم إبلاغه إن الخطوة التالية هي إنهاء خدماته.

أما وإن كان الموظف يصر ولم يتحسن ولم ينتظم ولم يلتزم.. فمثل هذه النوعية خطر على الشركة وعلى تقييمه.. فلابد من الفصل.

أخيرا: إنهاء الخدمات..

وهذه الخطوة تأتي إذا فشلت كل الجهود ولم يتعظ الموظف.. ومما لاشك فيه إن مدير الموارد البشرية يواجه أحيانا في مثل هذه القرارات (قرار إنهاء خدمة موظف) أمر..ما.. بداخله وقد تؤثر فيه الناحية الإنسانية.. إلا أنه لابد وأن يتذكر إنه لم يظلم الموظف بل الموظف هو الذي ظلم نفسه.. وفي إمكان مدير الموارد البشرية أن يتعامل مع الموظف بنوع من الحميمية والود قبل الخطوة الأخيرة (إنهاء خدمة الموظف) أي يتحرى هو شخصيا عن دوافع السلوك وليكن بمناقشة الموظف وسماع وجهة نظره وأسباب تكراره لنفس السلوك.. وإن فشل مدير الموارد البشرية فقرار الفصل هو الحتمي.

(كان ذلك مجرد مثال) أما عن الجزاءات بصفة عامة فنصيحتي لكل من يهمه هذا الموضوع هي.. إن يطبق الجزاءات أخذا في الاعتبار إنها إجراءات تأديبية.. وعليها إخطار الموظف بهذا..

وضح لموظفيك إن هدف تطبيق نظام الجزاءات هو في المقام الأول تصحيح للسلوك الخاطئ.. ولم يطبق كنوع من أنواع العقاب.. فالموظف لابد وأن يتم إرشاده دائما وتوجيهه التوجيه الصحيح.. فالموظفون عادة ما يتقبل معظمهم الإنذارات المصاحب معها توجيه وإرشاد وأيضا هناك من يتفهم الأمر على انه إجراء هام لتنمية سلوكه ولتحسين أداء عمله ومساعدته على الالتزام والانضباط. واحترام قوانين العمل المنظمة.

يهمني جدا أن أحيطك بأمر هام..

لكي يتم تنفيذ وتطبيق الجزاءات بصورة مقنعة ويقبل عليها موظفيك وبكل الرضا.. كل هذا يعتمد في المقام الأول والأخير على نقاط وأسلوب عرض لائحة الجزاءات الأساسية والمنظمة لحركة العمل وأسلوب توجيه الموظف وإعلانه وإخطاره وتوجيهه وضرورة أن يفهم إنها لائحة قانونية.

يعمل بها في كل الشركات ويقرها قانون العمل.

أيضا تطبيق الجزاءات على الموظف لابد وأن يأتي من خلال منظومة تعاون وقرار تطبيق الجزاء لم يكن ولن يكون حكرا على مدير الموارد البشرية فقط دون غيره...لا.. لا.. هناك مشرف.. هناك رئيس قسم.. هناك مدير إدارة تابع لها الموظف.. هناك ملف للموظف لابد من الرجوع إليه أولا.. هناك تقارير.. كل هذا لابد وأن يتم بالتنسيق.. وكتابيا.. كما أن هناك لائحة جزاءات تباع في المكتبات العامة كذلك لائحة النظام.. ولكن.. بالله عليك... لو أنت بالفعل تحتاج لشراء مثل هذه اللائحة.. كيف وصلت إلى منصب مدير الموارد البشرية؟ !.

9

إدارة الأزمـات

ننتقل إلى فقرة ينتظرها العديد.. وهي إدارة الأزمات.. وقد يكون هناك سؤال؟ وما دخل مدير الموارد البشرية في هذا؟ الم تكن لهذه الإدارة في كل مكان مدير مستقل؟ !!.

الإجابة وبصراحة:

قد نتفق.. ولكن أنا لي وجهة نظر.. وجهة نظري هذه هي سبب خلافي الدائم مع أهل التخصص.. فأنا أرى أن إدارة الأزمات لابد وان تتبع إدارة الموارد البشرية وارى أيضا منهج آخر ومختلف عن دور ومهام وطبيعة هذا النوع من الإدارات الهامة والتي قلما تجدها في الشركات.

إن أهمية وجود قسم لإدارة الأزمات من الأساسيات.. خاصة في الشركات الكبرى.

لا اختلاف في أن يكون لها رئيس أو مسئول.. ولكن أرى انه من الضروري أن تبع مدير إدارة الموارد البشرية.. تلك الإدارة التي ينحصر دورها في معظم الشركات في التوظيف.. الرواتب.. التدريب.. الإداريات.. فقط لاغير.

لا.. لا يا عزيزي.. إن إدارة الموارد البشرية أكبر من هذا بكثير.. الموارد البشرية (المعنى والتطبيق) أكبر بكثير من كونها مجرد إدارة رواتب أو توظيف أو تدريب أو إداريات..

إنها أيضا مسئولة عن إدارة الأزمات.. لماذا؟ لماذا؟ لأنها الوحيدة القادرة على تعبيد طريق فريق العمل الواحد وأسلوب التعاون بين أفراد هذا الطريق.. نعم.. أنه

الواقع.. الواقع والمنطق.. المنطق يفرض علينا الإيمان بما أثبتته الدراسات إن المشكلات أو الأزمات أفضل الحلول لها تأتي بالتعاون بين الأفراد.. من هم هؤلاء الأفراد ومن قام باستقبالهم واختبارهم وتحديد قدراتهم وتحديد سلوكهم وانطباعاتهم وتسكينهم في وظائفهم وتدريبهم وتأهيلهم ومتابعتهم وتقييم أدائهم.. من؟! ألم تكن إدارة الموارد البشرية؟ الم يضع مدير هذه الإدارة أغلبية بنود الهيكلة العامة والاستراتيجيات المنظمة للعمل والخطط والأهداف.. فمن غيره اقدر على إدارة الأزمات؟!

إن مدير إدارة الموارد البشرية وبحكم مسئوليته في تنمية الموارد البشرية هو الوحيد القادر على إن يتولى الإشراف على قسم إدارة الأزمات.. يستطيع تحديد نوع الأزمة.. حجم الأزمة.. أسباب وقوع الأزمة أو الدوافع التي أدت لوجود أزمة.. تاريخ حدوث الأزمة لأن هناك أزمات تقع ولا يشعر بها أحد إلا بعد فترة أو (بالصدفة). الوضع قبل الأزمة وبعد الأزمة.. الخسائر إن وجدت خسائر.. كيفية احتواء الأزمة.. طرق حلها.. من القائم بالحل.. كيف تم ترشيحه لهذه المهمة..

مدى قدرات ومهارات القائم بحل الأزمة وكيفية دعمه.. ثم النتائج ووضع أسس وقواعد لعدم التكرار.. أو تجنب وقوع أزمات مستقبلا.. الم يكن هذا هو معنى ومفهوم (الأزمة).. وان كان هذا على الأقل - رأيي أنا - فمن أقدر على أن يتولى إدارة الأزمة غير مدير الموارد البشرية؟؟ !!.

أما في حالة عدم استطاعت مدير الموارد البشرية القيام بهذه المهمة.. فمن الأفضل له أن يطلب نقله إلى وظيفة أخرى.. ولتكن وظيفة مسئول الشئون الإدارية..

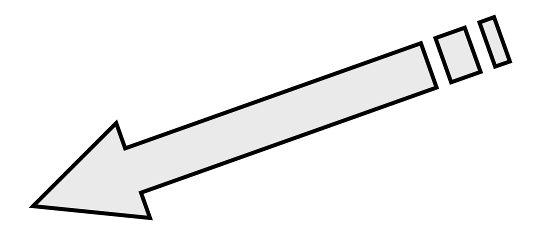
كان من الضروري عرض هذا الموضوع.. والذي لا تهتم به معظم الشركات خاصة الشركات الكبرى.

فمن الضروري وجود مثل تلك الأقسام في كل شركة.. خاصة إن هناك أزمات تقع مع وبعد وقوع جريمة.. ما.. على(سبيل المثال) عراك حاد بين موظف وزميله أدى لقتل أحدهم الآخر.. وهناك أزمات لا تقل خطورة.. - مثلا-:

- سرقة خزينة الشركة
- اكتشاف عملية اختلاس
- عراك حاد مع عميل قد يكون شخصية عامة أو رسمية
- إضراب عام أدى إلى توقف عجلة الإنتاج
- حريق هائل ومدمر
- توقف معدات أو ماكينات تشغيل هامة
- إصابة موظف إصابات خطيرة قد تؤدي لموته
- هجوم مسلح على فرع من فروع الشركة
- قرار إغلاق أحد مصانع الشركة
- اختفاء أو غياب شخص مسئول عن أرقام سرية لتشغيل ماكينات حيوية.

أمثله كثيرة لأزمات قد تقع ولم تكن في الحسبان.. ويحتاج احتوائها إلى إدارة جيدة للأزمات.

ننتقل إلى موضوعات أخرى..



10

معالجة دوران العمالة

لايزال هناك متسعا للحديث عن إدارة الموارد البشرية..

ويهمني هنا أن أعرض عليك موضوع في غاية الأهمية.. قد تتعرض له كثيرا إدارتك للموارد البشرية.

وهو.. دوران العمالة.. أو بمعنى أكثر وضوحا لغير (المتخصصين) كيفية الحفاظ على العمالة.. خاصة العمالة الجيدة والموهوبة..

يلعب مدير الموارد البشرية دورا مهما في هذا الموضوع.. فهو الوحيد المؤهل لمعرفة ما بداخل الموظف وما هي حالته النفسية والاجتماعية.. وهو الوحيد أيضا الذي يجب عليه الاستماع لمشاكل الموظفين بل والعمل على حلها.. والوقوف عند أسباب رغبة الموظف في ترك العمل.. مع ملاحظة أن معظم الذين يتركون وظائفهم.. يكون الدافع المادة.. فهو يتطلع إلى راتب أعلى يتناسب مع مجهوده وقدراته.. هذا الراتب لم يحصل عليه في شركتك وبالتالي يسعى للحصول على راتب أعلى في شركة أخرى تستطيع تقييمه ماديا بصورة جدية.. ومرضية..

وعلى مدير الموارد البشرية مراعاة هذا مع العمالة ذات المهارات العالية.. والتي تحتاجهم الشركة..

أخرج بين الموظفين.. استمع إليهم.. ناقش مشاكلهم.. إياك وجلوسك الدائم في مكتبك.. تجول في أقسام الشركة.. قُوم بالتحفيز والتشجيع.. كن ودودا.. قف على

مشاكلهم في العمل واحتياجاتهم.. أعقد اجتماعات لتعطي فرصة للموظفين لعرض مشاكلهم التي أن لم تجد حلا.. سيتركون العمل.. ابدأ باحتواء أزمة فقدان العمالة قبل وقوعها بالفعل.. قد يكون سبب ترك الموظف للعمل نتيجة مشاكل إدارية.. مع رئيسه المباشر مثلا.. أو نتيجة قرار تعسفي.. أو نتيجة تأخره عن باقي زملائه في الترقيات أو العلاوات أو الحوافز.. أو نتيجة ضغوط العمل.. أو نتيجة عدم إحساسه بالأمان والاستقرار.. أو أن هناك أسلوب تعامل يحول دون احترام الموظف أو تجريحه أو إهانته بين زملائه كنوع من التكدير المباشر.

الأهم والأهم إقناع الإدارة العليا بان تخفيض دوران العمالة مفيد للشركة.. وعلى الإدارة العليا تدعيمك بكل الطرق للحفاظ على العمالة.. ولو بزيادة الرواتب أو الحوافز التشجيعية أو التقديرات المالية الخاصة للموظفين المميزين.. هنا طرق عديدة للحفاظ على العمالة.

الحفاظ على العمالة أمر هام جدا.. ولا تنس أن هناك دوافع اجتماعية.. ودوافع صحية وراء ترك الموظف للعمل.. انظر بعين الاعتبار واهتم جدا بالمجهود الذي يبذله الموظف.. وعدد ساعات العمل.. أعمل على أن تكون ساعات العمل مرنة.. فالموظف يرغب في أن يقضي احتياجاته الاجتماعية والعائلية وأموره الشخصية.

أعمل على إقامة نشاط ترفيهي.. رحلات (مثلا) كل فترة ويا حبذا رحلات تدعمها الشركة (على حساب الشركة يعني)

ابحث عن الهوايات الكامنة داخل الموظف وساعده في إخراجها وممارستها.. لا تمنع الابتسام والضحك طالما أنه في إطار الأدب والهدوء.. اهتم بالمناسبات.. كن ممثلا عن الشركة في تقديم العزاء وفي حضور المناسبات السعيدة مثل الخطوبة وعقد القران.. وزيارة المريض منهم.. ضع لمساتك الإنسانية عند كل موقف يستدعى إنسانيتك وأخلاقك الكريمة واتبع الأسلوب الرفيع المستوى في التعامل بين موظفيك اجعلهم يشعرون بالأمان والاستقرار.. شاركهم ولو على فترات غداء جماعي أم فطار جماعي..

شاركهم المرح عند ممارسة نشاط ترفيهي أو من خلال رحلة.. اقبل دعواتهم.. قم بزيارة من يرغب في أن تزوره.. خاصة العمالة (البسيطة) والتي تجد سعادة ما بعدها سعادة وشرف كبير أن قبِل أحد رؤسائه في العمل زيارته في بيته.

إن الاحتفاظ بالعمالة أحد الركائز الهامة في أي شركة.. وعنصر هام لاستمرارية ونمو الحركة الإنتاجية وخفض تكلفة تتحملها الشركة كنوع من الأعباء.

هناك أسباب عديدة لترك الموظف العمل.. أنا شخصيا ومن خلال خبراتي أقف عند بعض هذه الأسباب.. وهي:

هناك شركات تحمل جزء من خسائرها على الموظف (بحجة) أن تلك الخسائر السبب فيها الموظفين.. إتلاف منتج..سرقة منتجات.. عجز عام في إيرادات فرع من الفروع.. عجز في المخزون..الخ من خسائر يشارك في الموظف بجزء من الراتب.. فتجد الموظف والذي من المقرر أن يحصل على راتب خمسمائة جنيه شهريا... تجده يحصل على أربعمائة فقط.. وربما أقل لو أضيف خصم الغياب أو التأخير أو الجزاءات.. هذا الإجراء تتبعه معظم الشركات على الموظفين (ظالم ومظلوم) - (متسبب في الخسائر أو غير متسبب) - دون مراعاة أن هناك من لا يستطيع تحمل المشاركة في تعويض خسائر الشركة بهذا الأسلوب الأعمى.. الذي لا يفرق بين أحد من الموظفين.

أنا مع الرأي أو السؤال الذي يطرح.. الم يكن للعمالة دور في بعض خسائر الشركة؟

نعم.. ولا اعترض.. ولكن دعني أضيف أيضا.. إن هناك عملاء للشركة لهم دور أساسي في خسارة الشركة.. ولنعطي مثال:

الشركات التي تملك سلسلة السوبر ماركت.. الم يقم بعض العملاء (الزبائن) بسرقة بعض المنتجات.. خاصة المنتجات باهظة الثمن.. مثلا البرفانات العالمية وبعض الاكسسوارات المستوردة..و.. الخ من المنتجات سهلة السرقة والحمل..؟!

ما هو ذنب الموظف لكي يتحمل خسارة سببها عميل؟؟ مؤكد سأجد إجابة تقول لأن الموظف نائم.. لا توجد مراقبة.. العميل سرق لأن لا أحد يراقبه !!

إجابة في منتهى السذاجة..

سبب آخر وهو من أخطر الأسباب التي اكتشفتها أنا شخصيا وكانت وراء انخفاض العمالة.. وهي.

أسلوب الإدارة وأسلوب تعامل الرئيس المباشر للمرؤوس.. فمعظم المديرين يتعاملون مع الموظفين (بعنجهية وغطرسة) وبأسلوب فظ غليظ.. لا احترام فيه لا أدبية للموظف وإنسانيته.. وبالتالي عندما يشعر الموظف بأنه قد جرح في كرامته.

تلقائيا يفقد انتمائه وولائه لرئيسه وللشركة التي يعمل فيها.. ويمل العمل بل ويكره الاستمرارية في مكان لا يجد فيه آدميته وإنسانيته..

كارثة أخرى.. نعم كارثة وراء هروب الموظف من الشركة التي يعمل فيها.

أنت شخصيا عزيزي القارئ لن تصدق.. وإن قسمت لك.. إنني وبعيني شاهدت رجل أعمال يملك سلسلة محلات.. شاهدته وهو يضرب أحد موظفيه.. وكان ضربا قاسيا مؤلما.. والغريب في الأمر إن هذا الموظف كان من أفضل الموظفين في الشركة كلها.. كل ما فعله الموظف انه قال عبارة تعبر عن وجهة نظره في أحد الموردين.. فاعتبرها رجل الأعمال إهانة للمورد وكما كان يبدو إن المورد صديقا حميما لرجل الأعمال الذي تعامل بوحشية وجبروت مع الموظف مجاملة لصديقه المورد.. يا له من إنسان !! هل سيقبل أن يهان ابنه كما أهان هو ذلك الموظف الضعيف؟؟ !!

فلتذهب ملايينه أو حتى ملياراته إلى الجحيم أو فليذهب هو نفسه إلى الجحيم طالما أنه بهذه الوحشية والسلوك الغير حضاري.

وهرب الموظف.. ثم التحق بشركة منافسة وبراتب أعلى وينشر وقائع ما حدث معه من ضرب وإهانات وتجريح.. وبالتالي أصبحت صورة رجل الأعمال سيئة جدا وعرف بين المنافسين (دراكولا العمالة) - «أكيد عرفتوا إنا بتكلم عن مين».

إن الحفاظ على العمالة أمر هام جدا.. وهو مؤشر جيد على قوة ونجاح إدارة الموارد البشرية.

ربما أكون قد تجاهلت (بدون عمد) أمر هام جدا.

النماذج الداخلية.. بمعنى المطبوعات.. خاصة تلك المطبوعات التي تستخدم داخليا وبين الإدارات.

وللنماذج الداخلية أهمية كبيرة جدا.. وفي مقدمتها نموذج المذكرة الداخلية وعادة يكون هذا النموذج على النحو التالي:

مذكرة داخلية

رقم المذكرة (---)

من: ....

إلى : ....

التاريخ / /2009

الموضوع: ....

بعد التحية والتقدير

....

....

....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وهذا النموذج يستخدم في المخاطبات الداخلية وبين الإدارات ورؤساء الأقسام

وهو تقريبا مثل نموذج المذكرة الخارجية أو تلك التي ترسل لجهة خارج الشركة مثل الشركات الأخرى التي لها علاقة تعامل مع الشركة.. أو تلك التي ترسل للجهات الرسمية والحكومية.

نموذج مذكرة خارجية

التاريخ / /2009

إلى: الشركة الذهبية للتوظيف (مثلا)

من: محمود يحيى - مدير الموارد البشرية - شركة الصفا (مثلا)

الموضوع: وظائف شاغرة

.... التحية والتقدير

تتقدم الشركة بمزيد من الشكر والتقدير على مجهوداتكم الكبيرة في استقطاب العمالة.. وتوريدها إلينا بمثل تلك السرعة والتقنية في الاختيار.

وأنه لواجب علينا إن نؤكد لكم مدى تقديرنا لقدراتكم الفائقة في اختيار العناصر البشرية المؤهلة للتدريب والعمل لدينا - كما نشكركم على العناصر التي رشحت للعمل معنا خلال الشهور السابقة.

أما بعد

مرفق مع خطابنا هذا بيان باحتياج الشركة لمجموعة من المؤهلين للعمل وطبيعة نشاط شركتنا.

نرجو من سيادتكم.. وكما عهدنا... الاستجابة لاحتياج الشركة لهذه العمالة وفي وقت سريع... إن أمكنكم ذلك.

تحياتي وتقديري أنا وجميع العاملين بشركتنا إلى أسرة شركتكم وفي المقدمة سيادة المدير العام.

التقدير والاحترام

محمود يحيى

مدير الموارد البشرية

شركة الصفا.....

وليس من الضروري أن يكون أسلوبك في كتابة المخاطبات الداخلية مثل ذلك المثال (علاه).. فلكل شخص أسلوبه الخاص في الكتابة.. إنما أردت عرض مثال.

وأرجوا منك أيضا الاهتمام بالنماذج الداخلية.. وليكن مثلا نموذج طلب إجازة وهو من النماذج التي عادة توضع بصيغة غير صحيحة في معظم الشركات.

نموذج طلب إجازة

الاســـم: .... الوظيفة: ....

نوع الإجازة: عارضه/ اعتيادي / سنوية عدد الأيام: ....

وذلك اعتبارا من يوم: الموافق / /

إلى يوم : الموافق / /

عنوان القائم بالإجازة: ....

رقم التليفـــون: ....

القائم بالعمل أثناء الإجازة: ....

عنوان القائم بالعمل وتليفونه: ....

توقيع القائم بالعمـــل: ....

توقيع الرئيس المباشر توقيع طالب الإجازة

( ) ( )

رصيد الإجازات: .... (تملأ بمعرفة شئون العاملين)

هل هناك أبسط من هذا؟؟ !!

وهكذا تكون النماذج.. بها من (البساطة) واليسر.. كذلك بها مضمون شامل.

ولأهمية النماذج والمطبوعات.. أرى أنه ولابد أن يهتم مدير الموارد البشرية بكل مستنداته.. كما يفعل المدير المالي الذي يرى في الدورة المستندية أهمية كبيرة جدا لحركة العمل وبدون الدورة المستندية يتوقف العمل تماما.

وهناك العديد من الأمثلة للنماذج التي لابد وأن تكون هي المحرك الأساسي لجزء كبير جدا من العمل.. واليك أمثله (بغير ترتيب)

1- نموذج تعارف أو (طلب عمل).
2- نموذج استلام عمل (إقرار).
3- نموذج استلام عهده.
4- نموذج طلب إجازة.
5- نموذج طلب كشف طبي.
6- نموذج طلب انصراف.
7- نموذج طلب سلفه.
8- نموذج شكوى إدارية.
9- نموذج طلب نقل.
10- نموذج مأمورية عمل.
11- نموذج احتياجات قسم.
12- نموذج مشتريات (خاص بالإدارة المالية).
13- نموذج صرف مكافأة مالية.
14- نموذج تسوية عهده (خاص بالإدارة المالية).
15- نموذج بيان قوة فعلية (حضور وغياب).
16- نموذج ترقية موظف.
17- نموذج لفت نظر.
18- نموذج جزاءات.
19- نموذج طلب إجازات (مديرين ورؤساء أقسام).

20- نموذج إنذار (أول - ثاني - ثالث).
21- نموذج طلب صيانة.
22- نموذج بيان مأمورية (خاص بمديري الأقسام).
23- نموذج صرف نقدية (خاص بالإدارة المالية).
24- نموذج إنهاء خدمة.
25- نموذج طلب استقالة.
26- نموذج إخلاء طرف.
27- نموذج تحقيق.
28- نموذج حركة سيارات.
29- نموذج خط سير.
30- نموذج طلب إفادة أو إحاطة.
31- نموذج طلب مقابلة رئيس مجلس الإدارة.
32- نموذج إقرار استلام سيارة.
33- نموذج تصريح خروج مؤقت.
34- نموذج بيان أعطال.
35- نموذج (حافظة) استلام مستندات.

هناك نماذج كثيرة جدا.. ولكن اختصارا للوقت..وحتى لا تمل..

فالخلاصة:

عليك الاهتمام بنماذج التعاملات الداخلية والخارجية.. بمعنى يا عزيزي.. إن النجاح الحقيقي.. لكي تصل إليه فعليك بالورقة والقلم.. التعاملات الشفوية هي أولى مراحل الفشل.. بالتالي من المستحيل استمرارية عمل أي شركة بدون نماذج رسمية.

وكما ذكرت إن هناك نماذج كثيرة جدا لم اذكر منها إلا القليل المهم.

فلكل شركة أسلوبها الخاص في صياغة نماذجها ومطبوعاتها.

ربما يكون هناك سؤال مهما.. هو - لماذا تذكرت هذا الموضوع الآن

والسبب هو..نسيان الكثيرين منا لأهميته.. أو قد لا يعتبره البعض أمرا ذات أهمية وأن هناك ما هو أهم.. نعم.. هناك بالفعل ما هو أهم.. ولكن ما هو أهم لن يصبح أن إلا بالنماذج والتعاملات الكتابية والتوقيع عليها وأهمية التسليم والتسلم والتوقيع بالعلم والاحتفاظ بها لحين الاحتياج لها عند الضرورة.

وخاصة تلك النماذج التي تتعلق بالصادر والوارد.. وتسليم واستلام البضائع.. وأذون الدخول والخروج من وإلى المخازن.. وأذون صرف البضاعة..و.. و.. و.. الخ... الخ

أرجو عدم تقليل أهمية مثل هذه الموضوعات..

.. مازلت حتى هذه اللحظة أتعجب من أمر هام جدا.

وهو الفشل الكبير والأخطاء الفادحة التي يقع فيها هؤلاء الذين اعتبروا أنفسهم مديري موارد بشرية. في الوقت الذي يوجد في إدارتهم من هم (مكلفون) بوضع الرواتب.

ونجد في أسلوب وضعهم للرواتب ما يثير الشفقة على هؤلاء.. علما بأن الخطوات الواجب العمل بها عند وضع الرواتب من أسهل ما يمكن أن يتخيله أي شخص.

يا عزيزي مدير الموارد البشرية.. أرجوك.. أرجوك اجعل للمراقبة والمتابعة دورا مهما في برنامج عملك.. وبالله عليك الإجابة على هذا السؤال الهام جدا:

سؤال آخر:

من هو الشخص الأساسي الذي تعود إليه كشوف المرتبات لمراجعتها؟ !! الم يكن أنت؟؟ !!

سؤال أخير:

الم يكن قسم شئون العاملين والذي يضع المرتبات هو احد الأقسام التابعة لإدارة الموارد البشرية؟؟

إذن كيف تمر عليك كل تلك الأخطاء..؟ !

إن كنت قد قررت إعطاء الثقة للعاملين تحت إدارتك وقررت عدم الرجوع إليك نظرا لثقتك فيهم.. فأنت فاشل.. فاشل..فاشل.

وإن كنت توقع بالاعتماد دون المراجعة.. فأنت فاشل... فاشل

أما وإن كنت لا تجيد عملية أو قواعد أو أسس وضع كشوف المرتبات فهذه كارثة بكل المقاييس.. كارثة لا غفران فيها أبدا..

بالله عليك.. كيف لا تستطيع وضع مرتبات العاملين وهي من أبسط الأعمال في الوقت الذي تشغل فيه منصب هو في حد ذاته من أصعب المناصب؟؟!!

على أي حال إليك الآن مثال بسيط لكيفية وضع كشف مرتبات وأهم البيانات التي يجب وضعها في هذا الكشف.

سأضعها إليك بتسلسل.. وأنت قم بعمل جدول تفصيلي بعدة خانات وبعدد البيانات التي ستوضع في هذه الخانات.

عادة يتكون كشف المرتبات من 60 خانة كبير وصغيرة معا. هذا إن كانت الشركة تعمل بنظام الرواتب اليدوي التقليدي.. ولكن نصيحتي لك إن تسمع لشراء برنامج للرواتب أو تسعى للحصول عليه من مكان.

أما عن البيانات الخاصة بوضع كشف الرواتب فهي على النحو التالي وبالتسلسل:

كشف مرتبات

وضع بمعرفة: شئون العاملين بالتعاون مع الشئون الإدارية

إدارة: .... قسم: ....

مركز تكلفة: .... شهر .... سنة 2009

مسلسل :

رقم الملف :

الاسم :

الحالة الاجتماعية :

الوظيفة :

القسـم :

إجازة سنوية :

مرضي :

إذن :

غياب :

جزاءات :

تأخيرات :

جملة أيام العمل :

الأجر الخاضع للتأمينات (أساسي - متغير) :

المرتب الأساسي :

البدلات (طبيعة عمل - جهود غير عادية - تمثيل - انتقال - تغذية):

جملة المرتب والبدلات :

ساعات إضافية (فعلي - معدل) :

الإضافي المستحق:

إجمالي المستحق :

الاستقطاعات :

غياب - جزاء - أجور مرتدة - سلف - كسب عمل:

إجمالي الاستقطاعات:

الصافي المستحق :

التوقيع بالاستلام :

اليوم والتاريخ :

الملاحظـات :

توقيع الشئون الإدارية   توقيع شئون العاملين

(   )   (   )

المراجعة

مدير الموارد البشرية   المدير المالي

(   )   (   )

الاعتماد العام

(   )

هل هناك أبسط من هذا..؟؟ !!

اهتم يا عزيزي بمثل هذه الأمور.. التي قد تكون عند البعض هي من الصغائر.. بينما هي في الحقيقة من أهم ما يمكن أن يكون.

11

برامج الأمن والسلامة

إن الحديث عن الموارد البشرية طويل.. طويل جدا.

والكلام فيه لا ينتهي

هو بالفعل علم من العلوم الهامة جدا.. ولا يوجد مكان في العالم كله لا يدرس في بعض جامعاته وكلياته ومعاهده هذا العلم...

وأنا شخصيا.. أرى إنني لم أضع في هذا الكتاب إلا القليل.. القليل جدا من المعلومات عن هذا العلم.

فلقد سبق وأن ذكرت في بداية الكتاب.. إنني اقل بكثير من أن أكون أكثر من مجتهد يحاول مشاركتك في بعض المعلومات التي اكتسبتها من أهل التخصص ومحترفي هذا العلم وهم أساتذتي الكبار.. الذين أكن لهم كل التقدير والاحترام.

ولكن في حقيقة الأمر هناك موضوعات هامة جدا.. لم يتطرق إليها أحد أو من أجل الإنصاف نقول البعض وليس الكل.

موضوع مثل موضوع مكافحة الحريق أو مشروع مكافحة الحريق.

كثير من مديري الموارد البشرية (يتناسى) هذا الموضوع ويرى أن مسئول الشئون الإدارية هو فقط المسئول عن مثل هذه المهام.. في الوقت الذي يكون مسئول الشئون الإدارية في عالم آخر أو لديه من المهام ما يجعله ينسى تماما أهمية هذا الموضوع.

وتقع الكارثة وقد تحصد الكارثة بعض الأرواح.. ولن يكون هناك سببا غير

سبب واحد وراء وقوع الكارثة (التناسي) أو إهمال هذه الجزئية الهامة أو عدم وضعها ضمن أولويات العمل أو في خطة العمل الرئيسية.

تذكرت هذه الجزئية أو هذا الموضوع لأنني شخصيا تعرضت لمثل هذا الموقف عندما كنت أعمل في إدارة دعم الفروع بالشركة العالمية (سنيسيبري).

وكنت بالفعل قد تقدمت بمشروع حريق للشركة الأصل أو بمعنى أدق للشركة التي باعت لشركة سينسيبري الفروع والمحلات الرئيسية وهي شركة (إيدج مارت).

المشروع ذهب مع الريح !! كما ذهب أيضا ذلك المسئول الذي سلمته المشروع.. ذهب مع الريح أو إلى الجحيم لا أتذكر إلى أين ذهب؟ كل ما أتذكره أن هناك زميلا.. ما.. اخبرني فيما بعد أن المسئول الذي استلم مني المشروع قال بعد خروجي من مكتبه عبارة من اغرب ما يمكن.. قال: «آل حريق آل.. ما تولع هي وأصحابها».

هكذا كان تعبير المسئول.. وكانت الكارثة فيما بعد وقبل استلام الشركة العالمية (سينسبري) زمام الأمور ونقل كل شيء لها.. وقع حريق هائل كاد أن يحصد العديد من الأرواح ولكن الحريق اكتفى بالتهام بضائع ومعدات قدرت فيما بعد بملايين الجنيهات.

ماذا كان سيحدث لو أن هذا المسئول اخذ الموضوع بأهمية وبضمير..؟!! اعتقد إن تقدمي بمشروع حريق كان سيعود بفائدة عامة.. على الأقل سيذكر المسئول أن هذا العمل الذي تقدمت به كان من المفروض أن يقوم هو نفسه به بحكم وظيفته وطبيعة وظيفته التي تفرض عليه وضع مثل هذه الموضوعات ضمن برنامج عمله.

وتمضي الأيام والأسابيع والشهور وتم ترشيحي للعمل ضمن فريق عمل الإدارة العامة لدعم الفروع.. وكان مدير هذه الإدارة شاب في بداية العقد الثالث من العمر.. تتلمذ على يد الأجانب واكتسب خبرات هامة جدا منهم.

وفي أحد الأيام فوجئت به يطلب مني على وجه السرعة إعداد مشروع حريق لتنفيذه والعمل به ولإعداد الأفراد وتدريبهم على مكافحة الحرائق.. وان هذا الطلب جاء بناء على رغبة مدير الموارد البشرية !!

هذا هو الفرق...

الفرق بين رجل يفهم جيدا ماله وما عليه...

يفهم جيدا طبيعة عمله وآليات العمل وكيفية تنفيذ برنامج عمله وخططه وأهدافه العملية.

هذا هو الفرق بين (صاحب الضمير) ومن لا ضمير له.

الطلب تقدم به مدير الموارد البشرية... هذا هو الصواب.. نعم لأن هذا ضمن خطة عمل المدير الإداري وبالتالي هو تحت إدارة مدير الموارد البشرية.. ناهيك عن جزئية الاختلاف فيمن تفرض عليه هذه المهمة.. هل هو المدير الإداري؟ أم مدير أمن الشركة.

وهو في معظم الأحوال عمل مشترك بين مدير أمن وسلامة الشركة ومدير الشئون الإدارية.. هذا الاختلاف بعيد عن ما أريد توصيله لك.. وهو ان هناك من المهام ما لا يجب إهمالها.. مهام بعيد كل البعد عن بعض مديري الموارد البشرية في معظم الشركات.

ضع مثل هذه الموضوعات في عين الاعتبار.

أيضا من الموضوعات الهامة جدا.. والتي يجب على مدير الموارد البشرية الاهتمام بها، الإسعافات الأولية.. وهي مهمة تحتاج إلى تدريب من سيقوم بها.

كما سبق وان تم تدريب الذين سيقومون بتنفيذ مشروع مكافحة الحريق.

والإسعافات الاولية هامة جدا.. خاصة للشركات التي تملك مصانع بها معدات ضخمة يتعامل معها العامل يدويا ومن الممكن تعرضه للإصابة نتيجة خطأ..ما.. هذا بالإضافة إلى ما قد يحدث فجأة أو أي من الطوارئ.

هو أمر يتجاهله معظم مديري الموارد البشرية ويعتبروه البعض من الأمور التي لا تستدعى الاهتمام.

لا.. لا يا عزيزي.. لا يوجد شيء غير مهم في وظيفة مدير الموارد البشرية.

أنت مسئول عن كل صغيرة وكبيرة.. أنت المشرف على كل شيء.

إنها مسئولية أنت نفسك قبلت تحملها من البداية وقبلت التحدي من البداية أن الذي كنت تسعى للنجاح..والنجاح يحتاج إلى مزيد من الجهد وتحمل المسئولية شكلا وموضوعا.

ولهذا عليك بالاهتمام بكل صغيرة وكبيرة.. عليك بمواصلة التحدي.. نعم هو تحدي من أجل النجاح والاستمرارية.

ولا تنس إن كل ذلك لا يتم إلا بكيفية وأسلوب إدارتك.. لأن استمراريتك ونجاحك يعتمد في المقام الأول على إدارتك وأسلوب تنمية العناصر المساعدة لك.. الموارد البشرية التي تستقطبها أنت شخصيا وتستثمرها لتحقيق أهداف الشركة لزيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الربحية.

إدارة الموارد البشرية لابد وان تعي تماما أهمية التركيز على العنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد لدى الشركة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية.. أنت ركن أساسي بإدارتك ككل في الشركة.. ولا تنس أن تأهيلك للكفاءات وتعزيزك لقدراتهم واهتمامك بتدريبهم سبب أساسي لارتفاع معدل الإنتاج وزيادة الأرباح.

ولك دليل على هذا إن عدت للوراء وتذكرت العشر نقاط الهامة أو مجمل أو مضمون أو أجندة عمل إدارة الموارد البشرية.. وان كنت قد نسيت فها أنا أذكرك بعضها:

1- تخطيط الموارد البشرية.
2- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
3- استقطاب الموارد البشرية.
4- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور (والعلاوات والحوافز والبدلات).
5- تقييم الأداء.

6- الاختيار والتعيين.

7- التنسيق والمتابعة.

8- إدارة الأزمات واحتوائها.

9- تهيئة وإقامة مناخ جيد للعمل وللعاملين.

10- تحفيز وتشجيع العاملين.

11- وضع أسس وبرامج تنظيمية لحركة العمل.

12- الاهتمام بتطوير وتنمية العناصر العاملة.

13- التوعية والإرشاد والتوجيه.

14- وضع خطط وبرامج الحماية والأمن والإسعاف السريع.

15- وضع البرامج الترفيهية كعامل مساعد لرفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي لزيادة مجهودهم وحسن الأداء في العمل.. ليجني زيادة في الإنتاج وزيادة في أرباح الشركة.

هل تذكرت الآن؟

هل تذكرت ولو هذه النقاط القليلة التي ذكرتها لك؟

هل أدركت الآن معنى ما كنت أريد توصيله إليك أو معنى تلك العبارة التي ذكرتها من قبل.. وهي.. لابد من اهتمامك بكل صغيرة وكبيرة في الشركة.

هل استيعاب ذهنك الآن أهمية دورك..وأنك عنصر هام أن وإدارتك ككل في تحقيق أهداف الشركة خاصة الأهداف الربحية.

لأن بإدارتك وبأسلوبك ونشاطك وابتكارك وإبداعك وقدراتك ومهاراتك.. بكل هذا يتحقق الهدف المنشود.

ملاحظة :

(1) مشروع مكافحة الحريق وتدريب العاملين عليه يتم من خلال الاتصال المباشر والتنسيق مع الجهة الرسمية المختصة هي (إدارة الدفاع المدني)

(2) الإسعافات الأولية وبرامج التدريب عليها يتم من خلال التنسيق مع فروع ومكاتب وزارة الصحة القريب من الشركة.

الجهات الرسمية والحكومية التي تتعامل معها إدارة الموارد البشرية هي:

1- وزارة القوى العاملة (مكاتب العمل).
2- وزارة الشئون الاجتماعية (فروعها).
3- وزارة الصحة (أحيانا) على حسب نشاط الشركة.
4- وزارة الداخلية (الدفاع المدني) (المرور).
5- ديوان المحافظة (رئاسة الحي).
6- وزارة الخارجية (في حالة وجود عمالة في الخارج أو خبراء أجانب أو مستشارين أو شركاء أجانب).
7- وزارة الاتصالات (خاصة في وجود برنامج نظم ومعلومات وشبكة اتصالات) أو أعطال خاصة بالفاكسات والتليفونات.
8- المحاكم (للقضايا والدعاوي).

بالإضافة إلى جهات أخرى.. كل فيما يخص..

هذا مجرد بيان مختصر بالجهات التي عادة ما تتعامل إدارة الموارد البشرية معها في بعض الأحيان.

هناك جهات أخرى تتعامل معها الشركات.. مثل البنوك والجمارك..ووزارة الاستثمار والغرف التجارية والصناعية وهيئة المعارض والأسواق ووزارة الإسكان و..و.. الخ.. ولكنها نادرة تستدعى إشراف.. ما.. من إدارة الموارد البشرية.. أو التعاون أو التنسيق.. أو ما أشبه ذلك.

12

إدارة الإدارات .. المعنى والتطبيق

كتابي اقترب من نهايته.. وكم تمنيت أن تكون معلوماتي العامة عن الموارد البشرية أكثر من تلك المعلومات المدونة في الصفحات السابقة.

ولكن كما سبق وان ذكرت.. أنا مجرد مجتهد.. انقل معلومات اكتسبتها من أساتذتي وأهل الخبرة.. أنا مجرد واحد من تلاميذ هؤلاء الأساتذة الكبار.

وأريدك أنت أيضا أن تكون مثلي (أياك والغرور) احترس من إن تُفتتن في نفسك.

اعتبر نفسك دائما في بداياتك وأن النجاح الأمثل والأكمل لم يأت بعد.. ولا تزال المسيرة طويلة.. ونحن جميعا نتعلم وسنظل نتعلم.

فهناك من هو أكثر منك علما.. وهناك من هو أكثر منك خبرة.

فقط قل (رب زدني علما).. نعم.. ربي.. ربي ورب العباد أجمعين.. أنه سبحانه القادر على أن يزيدك علما.

أنه سبحانه وحده القادر.. فاجعله عونا لك.. واجتهد وخذ بالأسباب.

وقل دائما (اللهم لك الحمد والشكر) وإني أشكرك على نعمائك التي لا تحصى.

الرجل الناجح هو الرجل الذي ينظر دائما إلى أسباب نجاحه.

وعندما يصل بفكره إلى أن هذا النجاح كان توفيقا من اللـه وحده.. هنا يكون قد وصل إلى قمة نجاحه.. عليه فيما بعد أن يتذكر هؤلاء الذين ساعدوه وعلموه ووقفوا بجانبه حتى وصل إلى ما وصل إليه من نجاح.

كن متواضعا.. كن قريبا من المولى تبارك.. كن رحيما.

ولا تكن فظا غليظ القلب.. كن ودودا إنسانا بمعنى كلمة إنسانية.. لا تجعل النجاح سببا لتعاليك.. من تعالى على الآخرين (سقط أشد سقوط وأبشع سقوط).

تذكر هؤلاء الذين ساعدوك في النجاح.. أمدح في العلن وعاتب في الخفاء واذكر (الجميل) ولاتكن جاحدا ناكرا لهذا (الجميل).

وعندما يتم كل هذا سيظل نجاحك مستمرا وسيبارك الـلـه في عملك وفي أوقاتك وصحتك وسمعتك..وفي كل شيء.

وربما تحولت من مدير موارد بشرية في الشركة إلى مدير عام الشركة كلها.

آه... دخلنا في (قصة ثانية) !!

فعلا.. ماذا لو حدث وان نجاحك كمدير موارد بشرية دفع مجلس الإدارة إلى قرار بتعيينك مديرا عاما للشركة.

(اكيد هتقولي) ماذا عليّ أن أفعل؟ وما هي الإدارة العامة وكيف أصبح مديرا عاما ناجحا؟؟؟ وما هي الأسس والقواعد؟..

بهذا اعتقد إن الختام لم يأت موعده بعد.. على أي حال.. سأحاول جاهدا أن أضع وباختصار شديد جدا إجابة عن سؤالك سيدي المدير العام الجديد.

أولا.. لابد وأن تعرف معنى أو مفهوم الإدارة..

الإدارة هــي:

مجموعة من الأنشطة الهامة جدا.. كل نشاط يحتاج إلى تركيز عالٍ جدا.. ومجمل هذه الأنشطة يحتاج إلى رجل لا يقال عنه غير أنه قائد بمعنى الكلمة.

لأنه بالفعل يقوم وينفذ عملية تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات مع القيادة والإرشاد والتوجيه والمراقبة والمتابعة واستخدام آليات وعناصر مساعده وموارد مالية وموارد

بشرية ومعلوماتية.. وإدارة برنامج تنظيمية بغرض تحقيق أهداف الشركة. بخلاف أنه يرى وبنظره ثاقبة أبعاد عملية الإدارة من حيث الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المتاحة وكيفية تحقيق الهدف في وقت محدد كذلك البعد الإنساني والأخلاقي خاصة عند نقطة ما يسمى باحترام وأخلاقيات المهنة وأخلاقيات السوق.

وعليه أن يفهم معنى ومضمون الإدارة وهي باختصار تنحصر في:

1- التخطيط
2- التنظيم
3- التوظيف
4- الرقابة

فهمه لهذا سيساعده في عمله كمدير عام.

فالتخطيط عبارة عن القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الأخرى.. وبالتخطيط سيتمكن من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.. فالمدير العام لابد أن يعي أهمية التخطيط.. ماذا يريد أن يفعل والمسافة للوصول إلى الهدف والعوامل التي ستساعد في تحقيق الهدف كذلك العوامل التي قد تعيق العمل وتحول دون تحقيقه وكيفية تجنب عوامل الإعاقة. والبدائل المتاحة واختيار منها البديل الأفضل.. وبالتخطيط ستصل إلى تحديد طرق وأسلوب وبرامج العمل والعاملين على تحقيق الهدف أي ما سيقوم به الأفراد من مهام ودور كل إدارة.. ويتم هذا من خلال نظره على الهيكل التنظيمي والإداري لتحديد عمل ونوع الموظفين ككل سواء إداريين أو فنيين - مشرفين كانوا - أو مدراء - أو حتى عمالة مؤقتة).

أما التنظيم فهو أهلٌ لهذا خاصة أنه مارس هذا العمل من قبل أن يتم ترشيحه لمنصب المدير العام.

وبخصوص التوظيف فهي العملية التي وجب عليه متابعتها بصفة دائمة مع إدارة الموارد البشرية.. وأخيرا الرقابة وهي أهم وأكثر مهام المدير العام.. وهي مهمة تحتاج كاريزما خاصة.

والمدير العام بدون (كريزما) وهيبة ووقار ومستوى عالي جدا من الثقافة والتعليم وإجادة اللغات وملكه القيادة والزعامة واللياقة وسرعة البديهة والذكاء.. بدون كل هذا فلا يصلح نهائيا لمنصب مدير عام.

والمدير العام لابد من أن يكون على دراية وفهم الآتي (طبيعة ودور وعمل كل من):

1- الإدارة المالية.
2- إدارة الموارد البشرية (بكل أقسامها) - شئون العاملين والشئون الإدارية وامن وسلامة الشركة وإدارة الأزمات والعلاقات العامة والتدريب والتنسيق والمتابعة والسكرتارية العامة وسكرتارية مجلس الإدارة (كل ما هو تحت مسئولية إدارة الموارد البشرية وتحت إشرافها المباشر).
3- إدارة التنسيق.
4- إدارة المبيعات.
5- الإدارة الهندسية.
6- إدارة التصدير والعلاقات الخارجية.
7- إدارة النظم والمعلومات.
8- إدارة المشتريات.
9- إدارة المراسم والتشريفات
10- إدارة الشئون القانونية
11- الإدارة الفنية والدعم.

كل تلك الإدارات.. لابد وأن يكون مدير عام الشركة على فهم ودراية بها شكلا وموضوعا.. شارك فيها سواء بالعمل أو من خلال المعرفة النظرية.

كذلك الهيكلة (بصفة عامة).. ومن الأمور الهامة جدا.. فهمه التام بالنواحي المالية (الميزانية) - مثلا - حركة الخزينة اليومية - تقارير الإيرادات -... الخ

المدير العام منصب يعتمد في المقام الأول والأخير على قوة الشخصية التي ستقوم بهذه المهمة.

لابد وأن يكون قائدا... والقيادة هي القدرة على تحقيق الانجازات. والقائد له صفات أولها الاعتراف بأهمية فريقه وعليه العمل على إقامة مناخ جيد للعمل واستكمال فريق العمل والعمل بروح الفريق الواحد وفيما بعد عليه التحلي بصفات القائد وهي:

1- نظرته للمستقبل

2- الوضوح في معرفة وتحديد الأهداف المطلوب انجازها.

3- الثبات وقوة الشخصية والثقة في النفس.

4- العلاقات العامة الواسعة والكثيرة

5- النزاهة والصدق

6- توقع الأزمات وامتلاك حلولها مسبقا

7- مواكبة العصر وكل ما هو جديد

8- التطوير الدائم والمستمر والتجديد في العمل

9- منح المسئولية للموظفين وتأهيل المميزين منهم للترقية وشغل المناصب القيادية.

10- المرونة في القرارات.

11- مراعاة البعد الإنساني.

12- تقييم الأفراد بالعدل والإنصاف.

13- الاهتمام بالتفاصيل ومصدر المعلومات

14- الثبات عند الأزمات وعند مواجهة الصعوبات

15- التشاور ومشاركة كل فريق العمل قبل إصدار القرارات الهامة

16- العمل على ألا يوجد عنصر فاسد بين العاملين

17- العمل على محاربة النميمة والمعلومات الغير صحيحة والأخبار السيئة التي قد تؤثر على العاملين وعلى مسيرة العمل.

18- العمل على إقامة مناخ جيد للتعاون بين الإدارات وتقريب وجهات النظر واحترام الآراء والمقترحات.

19- العمل على راحة وتنفيذ متطلبات العاملين وسرعة إيجاد حلول لمشاكلهم.

20- التواضع والإيمان والرضى والقناعة آخر ما أريد إبلاغه لك من نصائح لتصبح مدير عام ناجح.

والإدارة باختصار شديد من وجهة نظري أنا الشخصية ما هي إلا إنها مجموعة من القدرات والمهارات هي في الأساس تعتبر (هبة) من اللــه سبحانه وتعالى... هبة تُمنح لبعض من العباد تتوج بمزيد من الخبرات ومزيد من النشاط والجدية والأمانة والضمير في العمل وأحيانا بالذكاء الفطري والمكتسب.

الإدارة هي نوع من أنواع الفنون.. وكل منا له هواية.. ما.. وهناك من لديه هواية ممارسة فن الإدارة.. وهي هواية معنا من الصغر وتظل معنا إلى أن تتحول الهواية إلى احتراف..وياله من احتراف إن بارك فيه المولى سبحانه وتعالى.

13

السياسات العملية في إدارة الموارد البشرية

أما زلت يا عزيزي ترى أن منصب المدير العام هو كل سعيك واهتمامك؟

أما زلت ترى أنه المنصب الذي سيتيح لك إظهار قدراتك؟

أم انك تشعر بالحنين إلى منصبك السابق كمدير للموارد البشرية؟

أصدقك القول.. انه لو وجه لي هذا السؤال سأجيب على الفور بـ (نعم).. نعم اشعر بالحنين إلى منصبي السابق كمدير للموارد البشرية.. انه المنصب الذي يشعرني بالمتعة وأنا أُمارس مهامه.. إن إدارة الموارد البشرية بالفعل.

للأسف أرى أنه يدرس نظريا!! يمرون عليه مرور الكرام.. (سلام وعليكم السلام).. بغض النظر عن المراكز التعليمية الخاصة والجهات التعليمية الخاصة والتي بالفعل والحق يقال نجحت في تدريس علم تنمية الموارد البشرية.. لكن لطبقة معينة من الدارسين.

وأنا هنا أقف عند أهمية محاولة تدريس هذا العلم لكل طبقات الدارسين وليس مستوى معين أو طبقة معينة.

ثم أن هناك سؤالا آخر يجول في خاطري دائما وهو:

- هل هناك بالفعل من يقوم بتطبيق هذا العلم عمليا؟ هل هناك من يعترف به بصورة جدية؟
- هل بالفعل تطبق الشركات والمصانع منهج تنمية الموارد البشرية؟

ربما !! ربما !!! ولكن (اشك) لست متأكدا..

أنا (متأكد) من شيئا واحد وهو:

مازلنا في مصر نتعامل مع منهج تنمية الموارد البشرية بمنتهى السذاجة ولا أريد أن يتفوه لساني بلفظ (الفشل) لأن هناك شركات كثيرة نجحت في استقطاب متخصصين في هذا العلم وهؤلاء المتخصصين نجحوا بالفعل في تطبيق المنهج السليم لتنمية الموارد البشرية.. ولكن الأغلبية كلما قلت تعاملوا مع المنهج بمنتهى السذاجة وفشلوا كل الفشل في تطبيق نظرياته عمليا.

وهناك أناس كثيرون تعلموا المنهج بصورة غير صحيحة وبالتالي كان تطبيقهم له يتم بصورة غير صحيحة، وبالتالي المتلقي أيضا يتلقى المنهج بصورة غير صحيحة إن علم تنمية الموارد البشرية من العلوم التي لا ينتهي السير في طريقه الطويل مثل ما ينتهي في طرق علوم أخرى كثير.

وأنا يا عزيزي.. عندما ختمت السطور السابقة بتعريف مهام ودور المدير العام.. بدافع سؤالك لم أكن أريد ختم رحلتي معك.. فحسب.. إنما لا نني لم أكن أريد إصابتك بـ(الملل) ولعلك تذكرت الآن عبارتي لك عندما قلت.. كم أنا حزين لاقتراب نهاية كتابي هذا وفراق القارئ العزيز.. ها أنا الآن أعرض عليك مرة ثانية أن نبقى قليلا سويا ولا نفترق بهذه السرعة.. لأنني أنا شخصيا أتمتع وأنا مع القارئ.. ويحزنني دائما قرب نهاية أي عمل أقوم بكتابته.. والآن دعنا نعود للوراء قليلا ونتذكر.. عندما قلت:

ماذا لو أن الشركة التي يعمل فيها مدير الموارد البشرية قرر مجلس إدارتها ترشيحه مديرا عاما للشركة.. وذلك بعد نجاحه في منصبه كمدير للموارد البشرية؟.. قلت لك ما هي المهام وما هو مفهوم الإدارة وما هي صفات المدير العام.. وكيف يصبح مديرا عاما ناجحا.

ألا تشعر انك مازلت في حاجة إلى العودة للحديث عن الموارد البشرية.. الحديث الذي لا يمل منه أحد؟ !!

ألم تكتفي بتلك المعلومات عن منصب المدير العام ودور المدير العام.

ألا ترى أن ما سبق ليس بالقدر الكافي وانك في حاجة إلى المزيد من المعلومات؟!

أنا شخصيا أرى إنني كنت بخيلا.. نعم... وهذا اعتراف مني.. هيا نبحر سويا مرة ثانية في بحر علم تنمية الموارد البشرية ونسلسل موضوعاتنا الهامة ونقف عند نقاطها الأكثر أهمية.

سؤال (عجيب جدا) وجهه لي أحد الذين يعملون في مجال الموارد البشرية.

ما هي أجندة عمل مدير الموارد البشرية أو برنامج عملية أو بنود خطة العمل الواجب القيام بها؟ ! أو بمعنى أصح (السياسات) التي يجب إتباعها بصفة دائمة؟

لست أدري.. هل مازال حتى الآن هناك مديرا للموارد البشرية لا يعرف بنود خطة العمل الواجب القيام بها؟ أو سياسات العمل؟

هذه كارثة بكل المقاييس... ثم كيف تم ترشيح صاحب هذا السؤال لهذا المنصب الكبير وهذه الوظيفة الهامة؟

على أي حال لا مجال للنقاش في هذه الجزئية ! فهذه النوعية توجد بكثرة في معظم الشركات.. وواجبنا الإجابة علي كل الأسئلة التي قد تفيد كل من اقتحم هذا المجال عن طريق الحظ أو الصدفة أو (الكوسة) و (الواسطة). دون وجود أي خبرة.

الإجابة يا عزيزي هي أن أرصد لك عناوين (لسياسات) العمل أو أجندة العمل أو على أقل تعبير البنود الهامة لخطة عمل مدير الموارد البشرية.

أولا: سياسة التوظيف

1- أولوية التوظيف.
2- متطلبات التوظيف.
3- تعيين عاملين جدد.
4- شروط التوظيف.

5- مرتبات العاملين الجدد.
6- شروط توظيف الأقارب.
7- إعادة من سبق له العمل.
8- الرسوم الحكومية.
9- فترة الاختبار.
10- عقود العمل.
11- أنواع العقود.
12- مقر الإقامة الدائم.
13- نفقات المقابلات قبل التوظيف.
14- مكان الفحص.
15- تكاليف الفحص الطبي.
16- تكلفة النقل لمن يتم التعاقد معهم.
17- جوازات سفر العاملين (غير المصريين) - الخبراء مثلا -.
18- تاريخ سريان عقد العمل.
19- إلغاء التعيين.
20- صلاحية التوظيف لمن في هذا البند؟
21- التوظيف المؤقت.
22- التوظيف الصيفي (الطلبة).
23- دفع الرواتب.

ثانيا: سياسة أوقات العمل والراحات

1- ساعات العمل العادية.
2- ساعات العمل أثناء المواسم الدينية(شهر رمضان المبارك) وغيره.
3- أوقات الراحة.
4- العمل بنظام الوردية.
5- أيام العمل.

ثالثا: سياسة العلاوات

1- العلاوة السنوية.
2- اعتبارات منح العلاوات السنوية.
3- ميزانية العلاوة السنوية.
4- تاريخ سريان العلاوة السنوية.
5- الصلاحيات لمن في هذا البند؟.
6- العلاوة الاستثنائية.
7- الإضافة والتعديل لدرجات تقييم الأداء.
8- اعتبارات اعتماد درجة تقييم الأداء.

رابعا: سياسة الترقيات

1- فترة استقبال طلبات الترقية.
2- الحد الأدنى من شروط الترقيات.
3- قرارات التعيين.

خامسا: سياسة النقـل.

1- ضوابط وشروط النقل.
2- مصاريف النقل.
3- الصلاحيات لمن في هذا البند؟
4- خطة نقل محكمة للتنقل بين القطاعات والفروع والوحدات.

سادسا: سياسة الإحلال والتطوير الوظيفي

1- خطط الإحلال.
2- خطة المسار الوظيفي.
3- صلاحيات إعداد واعتماد خطة المسار الوظيفي لمن في هذا البند؟

سابعا: سياسة التكليف الوظيفي

1- مسمى الوظيفة.
2- شروط التكليف.
3- أنواع التكليف.
4- الصلاحيات لمن في هذا البند؟
5- التكليف داخل وخارج المنشأة.

ثامنا: سياسة التدوير الوظيفي

1- الهدف.
2- ضوابط التدوير الوظيفي.
3- الصلاحيات لمن في هذا البند؟

تاسعا: سياسة تقييم الوظائف

1- شروط تقييم الوظائف.
2- إعادة تقييم الوظائف.
3- لمن الصلاحية في هذا البند؟

عاشرا: سياسة التدريب والتطوير

1- القائم بعملية التدريب.
2- تكلفة التدريب.
3- التدريب المتخصص ذو العلاقة بطبيعة العمل.
4- نوعية العمالة التي وجب تدريبها.
5- خطة التدريب.
6- شروط التدريب.
7- بنود المنهج التدريبي.
8- الخطة الزمنية.

9- الهـدف.
10- أماكن التدريب.
11- البرنامج النظري.
12- البرنامج العملي.
13- نتائج التدريب.

الحادي عشر: سياسة المنح الدراسية

1- شروط المنحة.
2- آلية المنحة.
3- المزايا المالية.
4- لمن الصلاحية في هذا البند؟

الثاني عشر: سياسة الإجازات

1- الإجازة السنوية.
2- إجازة زواج.
3- إجازة وضع.
4- إجازة وفـاه.
5- إجازة امتحانات.
6- إجازة دراسية.
7- إجازة بدون راتب.
8- إجازة مرضية.
9- إجازة استثنائية.
10- إجازة عيد الفطر.
11- إجازة عيد الأضحى.
12- إجازات رسمية للدولة.
13- إجازات الأعياد المسيحية.
14- إجازات طارئة.

الثالث عشر: سياسة البدلات

1- بدل سكن.
2- بدل ورديات.
3- بدل طبيعة عمل.
4- بدل تعليم.
5- بدل مواقع عمل ثانية.
6- (بدلات استثنائية).
7- (بدلات أخرى).

الرابع عشر: سياسة التعويضات والمكافآت

1- استحقاق تذاكر السفر لغير المصريين (الخبراء مثلا).
2- مصاريف تجديد الإقامات والتأسيس لغير المصريين (مثل الشركاء الأجانب) أو الخبراء أو العمالة الأجنبية المتخصصة.
3- تذاكر السفر لمهام العمل والتدريب والمأموريات العاجلة.
4- التعويض عن مصروفات مهام العمل والتدريب.
5- استحقاق الأجر الإضافي بعد ساعات العمل الأساسية.
6- مكافأة نهاية الخدمة.
7- المكافأة السنوية.
8- التعويض عن العجز الكلي.
9- التعويض لأسرة العامل المتوفى.
10- الرعاية الطبية.

الخامس عشر: سياسة السلامة والتعويض عن إصابات العمل والأمراض المهنية:

1- وسائل السلامة.
2- التبليغ عن الإصابة.
3- صحة المعلومات والتقارير عن الإصابات ومصدرها.
4- أسباب الإصابة والكيفية والتوقيت.

السادس عشر: سياسة مكافأة التميز

1- ضوابط استحقاقات مكافأة التميز.

2- أنواع مكافأة التميز.

3- القيمة الماليـة.

السابع عشر: سياسة التعامل مع سوء السلوك

الثامن عشر: سياسة الإفصاح عن بيانات العامل

التاسع عشر: سياسة التقاعد المبكر

(سياسات أخرى)

1- سياسة قواعد السلوك

2- سياسة معالجة الاعتراضات والتظلمات

3- سياسة تجديد وعدم تجديد العقود

4- سياسة التعامل مع الجهات الرسمية والحكومية

5- سياسة التعامل مع الأزمات والكوارث

6- سياسة تطبيق لائحة المخالفات والجزاءات

7- سياسة محاربة النميمة والتجسس والشائعات.

أتمنى أن أكون قد قدمت لك الإجابة الصحيحة لسؤالك عن أهم سياسات العمل في إدارة الموارد البشرية

ولكن.. بما انك قد وجهت لي هذا السؤال فلابد وأن أقف معك عند نقطة هامة جدا جدا.. واطرح سؤال هام عليك.

بالله عليك بعد سؤالك هذا هل أنت واثق من أنك على علم ودراية بقانون العمل المصري؟!

مائة في المائة ستكون إجابتك بـ (نعم اعرف بعض بنوده).. لكن الباقي نص نص) !!

على العموم (ولا يهمك) !!...دعني أعرضه عليك.

14

قانون العمل المصـري

ملاحظة:

هام جدا أن تعرف من البداية إنني لن أضع كل البنود.. فقط أنا هنا أضع اختصار ولا أضع تفاصيل لقانون العمل.

واجبات وحقوق العمال:

أولا: واجبات العامل

وأنا هنا أعرض نصوص قانون... وتحديدا المادة (56) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 (وهو آخر اطلاع لي) ولا أظن أن هناك تغيير.. وان كان هناك تغيير فهو تغيير لا يذكر.

بالإضافة إلى إنني قد استعنت بشروح لكبار المتخصصين والخبراء.. وهم أساتذة يصعب عليّ ذكر اسم كل منهم لكثرتهم... وسأكتفي بتعليقاتهم وشروحهم لبعض فقرات في قانون العمل المصري...

يجب على العامل:

1- أن يؤدي بنفسه الواجبات المنوطة به وبدقة وأمانة.. وذلك وفقا لما هو محدد بالقانون ولوائح العمل وعقود العمل الفردية والجماعية.. وأن ينجزها في الوقت المحدد وأن يبذل فيها عناية الشخص المعتاد.

2- أن ينفذ أوامر وتعليمات صاحب العمل الخاصة بتنفيذ الواجبات التي تدخل في نطاق

العمل المنوط به إذا لم يكن في هذه الأوامر والتعليمات ما يخالف العقد أو القانون أو اللوائح أو الآداب العامة ولم يكن في تنفيذها ما يعرض للخطر.

3- أن يحافظ على مواعيد العمل وان يتبع الإجراءات المقررة في حالة التغيب من العمل أو مخالفة مواعيده.

4- أن يحافظ على ما يسلمه إليه صاحب العمل من أدوات أو أجهزة أو مستندات أو أية أشياء أخرى.. وان يقوم بجميع الأعمال اللازمة لسلامتها.. ويلتزم بأن يبذل في ذلك عناية الشخص المعتاد.

5- أن يحسن معاملة عملاء صاحب العمل.

6- أن يحترم رؤساءه وزملاءه وان يتعاون معهم بما يحقق مصلحة المنشاة التي يعمل بها.

7- أن يحافظ على كرامة العمل وان يسلك المسلك اللائق به.

8- أن يراعي النظم الموضوعة للمحافظة على سلامة المنشأة وأمنها.

9- أن يحافظ على أسرار العمل.. فلا يفشي المعلومات المتعلقة بالعمل متى كانت سرية بطبيعتها أو وفقا للتعليمات الكتابية الصادرة من صاحب العمل.

10- أن يخطر جهة العمل بالبيانات الصحيحة المتعلقة بمحل إقامته وحالته الاجتماعية وموقفه من أداء الخدمة العسكرية والبيانات الأخرى التي تتطلب القوانين والنظم إدراجها في السجل الخاص به.. وبكل تغيير يطرأ على بيان من البيانات السابقة في المواعيد المحددة لذلك.

11- أن يتبع النظم التي يضعها صاحب العمل لتنمية وتطوير مهاراته وخبراته مهنيا وثقافيا أو تأهيله للقيام بعمل يتفق مع التطور التقني في المنشأة بالاشتراك مع المنظمة النقابية المختصة.

«شرح وتعليق» من أهل الخبرة والأساتذة الكبار على ما سبق:

في هذه المادة أحسن المشرع بالنص على التزامات العامل الرئيسية والتي هي حقوق لصاحب العمل لدى العامل وهي في صلب القانون حتى تكون مساءلة العامل على أساس واضح وتكون هذه الالتزامات معروفة مسبقا للعامل إطلاقا من مبدأ لا جريمة بدون نص وقد استحدث المشرع في هذه المادة بعض الواجبات منها ما هو موجود بقانون العاملين بالقطاع العام رقم 48 لسنة 1978.

وهنا نجد أن العامل ملتزم بان يؤدي العمل بنفسه.. هذا الالتزام نتيجة حتمية لحق صاحب العمل في الإشراف والإدارة وحقه في تنظيم منشآته.

وهذه الواجبات بالتفصيل هي على النحو التالي:

الالتزام بأداء العمل:

«أن يؤدي بنفسه الواجبات المنوطة به بدقه وأمانة وذلك وفقا لما هو محدد بالقانون ولوائح العمل وعقود العمل الفردية والجماعية وان ينجزها في الوقت المحدد يبذل فيها عناية الشخص المعتاد».

في هذه الفقرة ألزم المشرع العامل بأن يؤدي واجباته المنوط بها بنفسه..بمعنى أنه لا يجوز للعامل تفويض الغير وانه إذا تم تفويض من قبل العامل بدون إنذار علم صاحب العمل فإن هذا التفويض لا يعفي العامل من مسئوليته عن أي خطأ في انجاز هذا العمل.

كما ألزم المشرع العامل بأداء واجباته في الوقت المحدد للعمل وهي أوقات العمل الرسمية للعامل في المنشأة فلا يجوز له الحضور لانجاز هذا العمل في غير أوقات العمل الرسمية بدون أذن صاحب العمل.

كذلك ألزم المشرع العامل بإنجاز هذا العمل في الوقت المحدد لانجازه طبقا لخطة العمل... وقد حرص المشرع على إدراج هذا الالتزام لمواجهة تكاسل البعض عن العمل... أو تعمدهم تعطيله بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

السلطة الآمرة لصاحب العمل:

«أن ينفذ أوامر وتعليمات صاحب العمل الخاصة بتنفيذ تلك الواجبات التي تتدخل في نطاق العمل المنوط به إذا لم يكن في هذه الأوامر والتعليمات ما يخالف العقد أو القانون أو اللوائح أو الآداب العامة ولم يكن في تنفيذها ما يعرض للخطر».

في هذه الفقرة وطبقا لما يتميز به عقد العمل عن غيره من العقود وهو وجود عنصر التبعية بما يعنيه من خضوع العامل لإدارة وإشراف رب العمل وتقتضي هذه التبعية أن يلتزم العامل بإطاعة صاحب العمل وتنفبذ أوامره.. وان يحافظ على ما يسلمه إليه صاحب العمل من أدوات وأجهزة أو مستندات أو أية أشياء أخرى وأن يقوم بجميع الأعمال اللازمة لسلامتها...ويعتبر إتلاف هذه المواد أو تدميرها أو إهمال صيانتها خطأ تأديبيا يعرض العامل للمسائلة التأديبية.

ولكن.. يشترط لالتزام العامل بإطاعة هذه الأوامر ما يلي:

1- لا يجوز لتعليمات صاحب العمل أن تمس ممارسة العامل لحقوقه التي كفلها له القانون والدستور.. كحق الشكوى وحق التقاضي ولجوء العامل إلى ساحة القضاء للمطالبة بحقوقه المشروعة لا يعتبر مخالفة لأوامر وتعليمات صاحب العمل.

2- لا يجوز أن تخالف الأوامر ما ورد بعقد العمل وبصفة خاصة إذا كانت صادرة بتكليف العامل بعمل غير المتفق عليه في ذلك العقد.

3- لا يجوز أن تتضمن تعليمات صاحب العمل تقييد حق النشاط النقابي للعامل لأن هذا الحق مقرر بمقتضى القانون والدستور.

4- لا يجوز أن تتضمن تعليمات صاحب العمل أوامر غير مشروعة لمخالفتها للقانون أو الآداب.. كأن يأمر العامل بالتزوير أو تقديم الرشوة.

5- ألا يكون في تنفيذ الأوامر ما يعرض العامل للخطر ومن قبيل ذلك تكليف العامل بالعمل على ماكينة دون ارتداء أجهزة الوقاية اللازمة.

المحافظة على مواعيد العمل:

«أن يحافظ على مواعيد العمل وان يتبع الإجراءات المقررة في حالة التغيب عن العمل أو مخالفة مواعيده».

في هذه الفقرة وضمانا لحسن سير العمل والمحافظة على مصالح المنشأة والجمهور الذي تقدم له المنشأة خدماتها يتعين على العامل احترام النظام الذي وضعته المنشأة لتنظيم العمل اليومي بها وما تنص عليه لائحة تنظيم العمل بشأن إثبات حضور العمال وانصرافهم وعدم التأخير في مواعيد الحضور أو التبكير في مواعيد الانصراف بغير إذن.

كذلك يتعين على العامل اتباع الإجراءات التي يقررها القانون أو اللوائح إذا أراد الغياب عن العمل ليوم أو أكثر أو مخالفة مواعيد العمل.

المحافظة على أدوات الإنتاج والمستندات المتعلقة بالعمل:

«إن يحافظ على ما يسلمه إليه صاحب العمل من أدوات أو أجهزة أو مستندات أو أية أشياء أخرى وأن يقوم بجميع الأعمال اللازمة لسلامتها ويلتزم بان يبذل ذلك عناية الشخص المعتاد ».

في هذه الفقرة ألزم المشرع العامل بان يحرص على أدوات ومواد العمل الموضوعة تحت تصرفه وأن يحافظ عليها بحرص وعناية الشخص المعتاد فقط... على أن يتحمل صاحب العمل النفقات التي يدفعها العامل لتنفيذ هذا الالتزام... وهو ما نص عليه القانون المدني في المادة 685 (ج) من تأكيد هذا الالتزام.

وقد أفرد المشرع لهذا الالتزام نصا مستقلا هو نص المادة (73) عمل بمسئولية العامل عن تعويض صاحب العمل إذا تسبب بخطئه في فقد أو إتلاف أو تدمير مهمات أو آلات أو منتجات يملكها صاحب العمل أو كانت في عهدته.. فيتحمل العامل المبلغ اللازم نظير ذلك.

حسن معاملة عملاء صاحب العمل:

«أن يحسن معاملة عملاء صاحب العمل».

في هذه الفقرة أكد المشرع على ضرورة أن يحسن العامل معاملة عملاء صاحب العمل حيث أنهم الأساس في استمرار المنشأة وبالتالي يجب أن يتم معاملتهم بصورة طيبة وانجاز مصالحهم لدى المنشأة في الوقت المناسب وبالدقة في العمل والعناية به وحل مشاكلهم إذا كان ذلك في مقدور العامل وضمن مسئولياته.

احترام الرؤساء والزملاء والتعاون معهم:

«أن يحترم رؤساءه وزملاءه في العمل وأن يتعاون معهم بما يحقق مصلحة المنشأة التي يعمل بها».

في هذه الفقرة أكد المشرع على نقطة أساسية وهامة وهي أصل الاستقرار في العمل والتي تأتي من احترام العامل لرؤسائه وزملائه في العمل لأن ذلك سيؤدي بالطبع إلى تبادل الرؤساء والزملاء نفس الشعور وبالتالي تكون ثمرة ذلك الاحترام هي التعاون في العمل الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وارتفاع الجودة.. والعكس صحيح.

المحافظة على كرامة العمل وسلوك المسلك اللائق به:

«أن يحافظ على كرامة العمل وان يسلك المسلك اللائق به».

في هذه الفقرة ألزم المشرع العامل بأن يحافظ على كرامة العمل سواء داخل المنشأة أو خارجها.. وذلك ببعده عن الأماكن المشبوهة والتي قد تؤدي إلى حدوث مشاكل لها تأثير سلبي على المنشأة

المحافظة على سلامة المنشأة وأمنها:

«أن يراعى النظم الموضوعة للمحافظة على امن وسلامة المنشأة مراعاة كاملة».

في هذه الفقرة أكد المشرع على ضرورة أن يراعى العامل النظم الموضوعة للمحافظة

على امن وسلامة المنشاة وذلك من خلال اتباع تعليمات الامن والسلامة والصحة المهنية لأن ذلك يؤدي بالتالي للمحافظة على العامل نفسه وذلك باستخدام الوسائل المخصصة لذلك.

المحافظة على أسرار العمل:

«أن يحافظ أو وفقا للتعليمات الكتابية الصادرة من صاحب العمل».

في هذه الفقرة ألزم المشرع العامل بان يحافظ على أسرار العمل.. فلا يفشي المعلومات المتعلقة بالعمل متى كانت سرية بطبيعتها أو وفقا للتعليمات الكتابية من صاحب العمل.. وهذا الالتزام منصوص عليه بالمادة 685 من القانون المدني... ويندرج تحت عبارة أسرار العمل جميع أنواع الأسرار الخاصة بالمنشاة سواء كانت صناعية أم زراعية أو تجارية أو مدنية.. إذ ورد النص على الأسرار في عبارة مطلقة دون تخصيص.. وهنا أراد المشرع أن يحافظ على المنشاة نفسها لأن ربما الإفشاء قد يؤدي إفلاس المنشاة مما يعود الضرر على مجموع العاملين بها كما يخل بمبدأ الإنتاج ومبدأ حسن سير وانتظام العمل.

«الإبلاغ عن محل الإقامة والحالة الاجتماعية والموقف من الخدمة العسكرية والبيانات الأخرى ».

«أن يخطر جهة العمل بالبيانات الصحيحة المتعلقة بمحل الإقامة وحالته الاجتماعية وموقفه من أداء الخدمة العسكرية والبيانات الأخرى التي تتطلب القوانين والنظم إدراجها في السجل الخاص به.. وبكل تغيير يطرأ على بيان من البيانات السابقة في المواعيد المحددة لذلك».

في هذه الفقرة أراد المشرع أن يحمي صاحب العمل في حالة تقديم العامل بيانات غير صحيحة لكي يهرب من حكم أو جريمة ارتكبها ولم يعلم بها صاحب العمل أو قبل التحاقه بالعمل كذلك تغيير محل إقامة العامل مهم إبلاغ العامل بالمكان الجديد حتى يستطيع صاحب العمل مخاطبته أو استدعائه في حالة الضرورة وتوفير المواصلات له إذا كان يستخدمها.

تنمية وتطوير مهارات العامل وخبراته المهنية والثقافية:

«أن يتبع النظم التي يضعها صاحب العمل لتنمية وتطوير مهاراته وخبراته مهنيا وثقافيا أو لتأهيله للقيام بعمل يتفق مع التطور التقني في المنشأة بالاشتراك مع المنظمة النقابية المختصة ».

في هذه الفقرة أحسن المشرع بالنص على اشتراك صاحب العمل مع المنظمة النقابية المختصة طبقا لقانون النقابات العمالية رقم 35 لسنة 1976 والمعدل بالقانون رقم (1) لسنة 1981 والمعدل بالقانون رقم (12) لسنة 1995 حيث نصت المادة (14) في الفقرة (ج) على أن من أهم واجبات النقابة العامة العمل على رفع مستوى العامل الثقافي والاجتماعي ونصت المادة (17) فقرة (و) من قانون النقابات العمالية المشار إليه على أن من مسئوليات الاتحاد العام لنقابات عمال مصر إنشاء المؤسسات الثقافية والعلمية والاجتماعية والتعاونية والائتمانية والصحية والترفيهية العمالية التي تقدم خدماتها على مستوى الجمهورية وأيضا وضعت هذه الفقرة تمشيا مع ما ورد بالمادة (76) من قانون العمل رقم (12) لسنة 2003 والتي أجازت لصاحب العمل تدريب العامل وتأهيله للقيام بعمل مختلف يتماشى مع ذلك التطور.

ثانيا: المحظورات على العامل التي يجب الا يفعلها:

تنص المادة (57) من قانون العمل رقم (12) لسنة 2003 على:

يحظر على العامل أن يقوم بنفسه أو بواسطة غيره بالأعمال الآتية:

1- الاحتفاظ بنفسه بأصل أي ورقة أو مستند خاص بالعمل.

2- العمل للغير سواء بأجر أو بدون أجر إذا كان في قيامه بهذا العمل ما يخل بحسن أدائه لعمله أو لا يتفق مع كرامة العمل أو يمكن الغير أو يساعده على التعرف على أسرار المنشاة أو منافسة صاحب العمل.

3- ممارسة نشاط مماثل للنشاط الذي يمارسه صاحب العمل أثناء مدة سريان عقده أو الاشتراك في نشاط من هذا القبيل سواء بصفته شريكا أو عاملا.

4- الاقتراض من عملاء صاحب العمل أو ممن يمارسون نشاطا مماثلا للنشاط الذي يمارسه صاحب العمل ولا يسري هذا الحظر على الاقتراض من البنوك.

5- قبول هدايا أو مكافآت أو عمولات أو مبالغ أو أشياء أخرى باية صفة كانت بمناسبة قيامه بواجباته بغير رضاء صاحب العمل.

6- جمع نقود أو تبرعات أو توزيع منشورات أو جمع توقيعات أو تنظيم اجتماعات داخل مكان العمل بدون موافقة صاحب العمل مع مراعاة ما تقضي به احكام القوانين المنظمة للنقابات العمالية

نترك لأهل الخبرة وأساتذتنا الكبار يشرحوا ويعلقوا على ما سبق :

هذه المادة من المواد المستحدثة في القانون وأراد المشرع أن يحدد للعامل الأشياء التي يحظر عليه إتيانها بنفسه أو بواسطة غيره وبالتالي يكون المشرع قد حدد الواجبات والمحظورات للعامل وهذه المادة أيضا مستقاة من المادة (79) من القانون 48 لسنة 1978 الخاص بالعاملين بالقطاع العام وهنا نجد أن المشرع أراد أن يحدد المحظورات للعامل بصورة واضحة حتى لا يقع تحت طائلة القانون وهو لا يعلم شيئا عن الجرم الذي ارتكبه.

ويتناول الأساتذة الكبار وأهل الخبرة هذه المحظورات على النحو التالي:

حظر الاحتفاظ بأصول الأوراق الخاصة بالعمل:

«الاحتفاظ لنفسه بأصل أية ورقة أو مستند خاص بالعمل».

في هذه الفقرة حظر المشرع على العامل الاحتفاظ لنفسه بأصل أية ورقة أو مستند خاص بالعمل.. حيث أن مكانها الطبيعي هو مقر العمل وخوفا عليها من الضياع أو العبث أو استغلالها على وجه سيء وحتى يتمكن الرجوع إليها عند الحاجة.. ويستوي في ذلك أن تكون الورقة أو المستند مما يدخل في اختصاص العامل أم لا.. كما لا يستوي أن يحتفظ بها لنفسه أو يعطيها للغير.

حظر القيام بأعمال للغير سواء بأجر أو بدون أجر:

«العمل للغير سواء بأجر أو بدون أجر إذا كان في قيامه بهذا العمل ما يخل بحسن أدائه لعمله أو لا يتفق مع كرامة العمل أو يمكن الغير أو يساعده على التعرف على أسرار المنشأة أو منافسة صاحب العمل».

في هذه الفقرة يؤكد المشرع على ما يقتضي به تنفيذ عقد العمل وهو تفرغ العامل الكامل للعمل المتفق عليه وبالتالي فمحظور عليه الاشتغال لدى الغير بأجر أو بدون ؛ وسواء كان العمل عرضيا مؤقتا أو ذات طبيعة دائمة وسواء أكان العمل يتم خلال أوقات العمل الرسمية أو في غير أوقات العمل أو حتى في الراحة الأسبوعية.. وهذا ما يتفق مع ما ورد بالمادة رقم (50) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 والتي تعطي لصاحب العمل الحق في حرمان العامل من أجره إذا ثبت اشتغاله خلال الإجازة لدى صاحب عمل آخر بالإضافة إلى الجزاء التأديبي.

الالتزام بعدم المنافسة:

«ممارسة نشاط مماثل للنشاط الذي يمارسه صاحب العمل أثناء مدة سريان عقده ؛ أو الاشتراك في نشاط من هذا القبيل سواء بصفته شريكا أو عاملا».

في هذه الفقرة حرص المشرع على الحفاظ على مبدأ حسن النية في تنفيذ العقد والذي بمقتضاه يمتنع العامل عن المساهمة في أي عمل يتضمن منافسه لصاحب العمل في نشاطه أثناء قيام العقد وذلك لحماية صاحب العمل والمنشأة من خطر المنافسة غير المشروعة من جانب أصحاب الأعمال الآخرين الذين يباشرون نشاطا مماثلا أو مرتبطا بنشاط المنشأة وذلك عن طريق العامل لذي يكون لديه قدر كبير من المعلومات عن نشاط المنشأة ؛ وبالتالي فقد حظر المشرع على العامل أن يقوم بهذه المنافسة سواء بصفته شريكا في مشروع مشابه لنشاط المنشأة أو بصفته عاملا لدى صاحب عمل آخر يعمل في نفس المجال حتى ولو كان ذلك بعد مواعيد العمل المقررة.. وقد أجاز المشرع لطرفي عقد العمل أن يتفقا على منع العامل من منافسة صاحب العمل بعد انتهاء العقد

ولكن بشروط معينة طبقا لنص المادة 686 من القانون المدني والتي تنص على شروط صحة الاتفاق على عدم المنافسة وذلك من خلال الآتي:

1- إذا كان العمل الموكول للعامل يسمح له بمعرفة عملاء رب العمل أو بالاطلاع على سر لأعماله ؛ كان للطرفين أن يتفقا على ألا يجوز للعامل بعد انتهاء العقد أن ينافس رب العمل ولا أن يشترك في أي مشروع يقوم بمنافسته.

2- غير أنه يشترط لصحة هذا الاتفاق أن يوفر ما يأتي:

أ - أن يكون العامل بالغا رشده وقت إبرام العقد.

ب- أن يكون القيد مقصورا من حيث الزمان والمكان ونوع العمل؛ على القدر الضروري لحماية مصالح رب العمل المشروعة.

كما نصت المادة 687 من القانون المدني على أنه «إذا اتفق على شرط جزائي في حالة الإخلال بالامتناع عن المنافسة وكان في الشرط مبالغة تجعله وسيلة لإجبار العامل على البقاء في صناعة رب العمل مدة أطول من المدة المتفق عليها ؛ كان هذا الشرط باطلا وينسحب بطلانه أيضا إلى شرط عدم المنافسة في جملته».

حظر الاقتراض من عملاء صاحب العمل أو أصحاب الأعمال الآخرين:

«الاقتراض من عملاء صاحب العمل أو ممن يمارسون نشاطا مماثلا للنشاط الذي يمارسه صاحب العمل ولا يسري هذا الحظر على الاقتراض من البنوك».

في هذه الفقرة أراد المشرع أن يجنب العامل من مواطن الشبهات والشك التي تنشأ في حالة اقتراضه من عملاء صاحب العمل ؛ بالإضافة إلى تجنيه من وسوسة نفسه له في حالة احتياجه للمال مما قد يعرضه للإخلال بواجباته الوظيفية؛ ونفس الشيء ينطبق على الاقتراض من أصحاب عمل آخرين لأنه ربما تحت حالة احتياجه للمال يفشي بعض أسرار المنشأة.. وقد استثنى المشرع الاقتراض من البنوك من هذا الخطر حيث أن طبيعة عمل المصارف هي الإقراض والاقتراض.

حظر قبول هدايا أو مكافآت أو عمولات أو مبالغ:

«قبول هدايا أو مكافآت أو عمولات أو مبالغ أو أشياء أخرى بأية صفة كانت بمناسبة قيامه بواجباته بغير رضاء صاحب العمل».

في هذه الفقرة وأيضا لتجنب العامل الشبهات أكد المشرع عن حظر قبول هدايا أو مكافآت أو عمولات أو مبالغ أو أشياء أخرى بأية صفة كانت بمناسبة قيامه بواجباته الوظيفية ؛ ولكن اشترط المشرع هنا أن يكون ذلك بغير رضاء صاحب العمل، وعلى ذلك فإنه لا يجوز للعامل قبول هدايا أو عمولات أو مبالغ أو أشياء أخرى إلا بموافقة صاحب العمل.

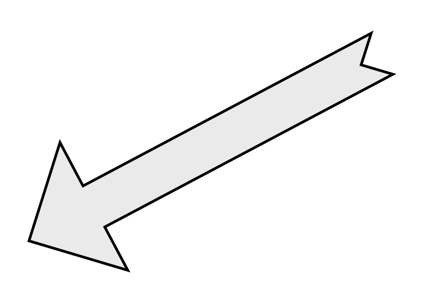
حظر جميع نقود أو تبرعات:

«أو توزيع منشورات أو جميع توقيعات أو تنظيم اجتماعات داخل مكان العمل بدون موافقة صاحب العمل مع مراعاة ما تنقضي به أحكام القوانين المنظمة للنقابات العمالية».

وهذا الخطر مقصود به إذا كان الهدف من وراء ذلك هو تنفيذ أمر غير مشروع كالتحريض على إضراب غير قانوني أو إثارة المشاكل مع صاحب العمل أو الرؤساء بدون وجه حق، وبالتالي فإن هذا الحظر لا يكون مبررا إذا كان الهدف من وراء هذا العمل هو مساعدة أسرة عامل متوفى أو مساعدة عامل في زواج أحد الأبناء.. الخ.

فهنا يجـوز...

ننتقل إلى فقرة أخرى في قانون العمل المصري



15

لائحة تنظيم العمل والجزاءات التأديبية

التحقيق مع العمال ومساءلتهم

وأرجو منك التركيز في هذه الفقرة.. وإعادة القراءة مرة ومرتين.

المـادة (58)

على صاحب العمل أن يضع لائحة تنظيم العمل والجزاءات التأديبية موضحا بها قواعد تنظيم العمل والجزاءات التأديبية مصدقا عليها من الجهة الإدارية المختصة ؛ وعلى هذه الجهة أخذ رأي المنظمة النقابية التي يتبعها عمل المنشأة قبل التصديق علي اللائحة؛ فإذا لم تقم الجهة الإدارية بالتصديق أو الاعتراض على اللائحة خلال ثلاثين يوما من تاريخ تقديمها اعتبرت نافذة.. وللوزير المختص أن يصدر بقرار منه أنظمة نموذجية للوائح والجزاءات لكي يسترشد بها أصحاب الأعمال.. وعلى صاحب العمل في حالة استخدام عشرة عمال فأكثر أن يضع هذه اللائحة في مكان ظاهر.

ويهدف المشرع من وضع هذه اللائحة إلى هدفين أساسين هما:

1- أن يحاط العمال مقدما بتفصيلات نظام العمل؛ وكذلك بالجزاءات التي ستوقع عليهم في حالة ارتكاب آية مخالفة منصوص عليها في هذه اللائحة.

2- وضع قيد على أصحاب الأعمال بحيث لا يخرجوا عن أحكام اللائحة فيوقعوا جزاء غير وارد بها؛ أو لا يطابق ما ورد بها عن المخالفة.

مضمون اللائحة:

لم يحدد قانون العمل موضوع اللائحة من حيث تنظيم العمل.. ولكن جرى العرف بأن تشمل اللائحة تفصيلات نظام العمل ؛ كمواعيد الحضور والانصراف وفترات الراحة اليومية والورديات وشروط تسليم واستلام أدوات العمل وإجراءات طلب الإجازات وعلاقة العمال برؤسائهم وشروط الإنتاج.. الخ.

ولا يوجد حصر لهذه البيانات كما لا يوجد أدنى لها؛ بل الأمر متروك لحرية صاحب العمل وطبيعة عمل كل منشأة.

ولم يحدد القانون أيضا موضوع اللائحة من حيث الجزاءات التأديبية؛ إلا أن المقصود بذلك هو أن تشتمل على المخالفات التأديبية التي تجيز لصاحب العمل توقيع الجزاء على مخالفتها وكذلك الجزاء المناسب عن كل مخالفة ؛ والجزاء الأشد في حالة التكرار.. وإجراءات التحقيق مع العمال؛ وبيان كيفية تنفيذ الجزاءات؛ على أن يكون ذلك في حدود المخالفات والجزاءات الوارد في القانون.

وقد أجاز القانون لوزير القوى العاملة والهجرة أن يصدر بقرار منه؛ أنظمة نموذجية للوائح والجزاءات ليسترشد بها أصحاب الأعمال.. وهذه النماذج ليست ملزمة لأصحاب الأعمال ؛ لأن المقصود بها هو استرشاد أصحاب الأعمال بها.. فيجوز لهم عدم تضمين لوائحهم جميع المخالفات التي وردت بها أو بعضها.. كما يجوز إضافة ما يرونه من مخالفات لم ترد بها تتفق مع طبيعة المنشأة.. ولكن بشرط ألا يتضمن هذه المخالفات ما يخالف القانون أو القرارات الوزارية المنفذة.

العقـوبة:

وطبقا لنص المادة (247) يعاقب صاحب العمل أو من يمثله عن المنشأة بغرامة لا تقل عن مائة جنيه ولا تجاوز خمسمائة جنيه إذا خالف أيا من أحكام المادة (58) والقرارات الوزارية المنفذة لها.

وتتعدد الغرامة بتعدد العمال الذين وقعت في شأنهم الجريمة وتضاعف الغرامة في حالة التكرار أو العودة.

ننتقل إلى:

القيود المفروضة على توقيع الجزاءات التأديبية:

أعطى المشرع لصاحب العمل السلطة في توقيع الجزاءات التأديبية؛ ولكنه لم يترك له هذه السلطة مطلقة.. بل وضع له بعض الضوابط لحماية العامل من ناحية؛ ولحسن استعمال صاحب العمل لسلطته التأديبية من ناحية أخرى.. بما يحقق الهدف الأصلي من هذه الجزاءات وهو مصلحة العمل.

اشتراط صلة الفعل بالعمل وسقوط الاتهام:

مادة (59) تنص على.. يشترط في الفعل الذي تجوز مساءلة العامل عنه تأديبيا أن يكون ذا صلة بالعمل؛ وتحدد لائحة الجزاءات المخالفات والجزاءات المقررة لها مما هو منصوص عليه في المادة (60) من هذا القانون وبما يحقق تناسب الجزاء في المخالفة بأكثر من ثلاثين يوما.. والقانون يعاقب من يخالف ذلك... أي من يخالف أحكام المادة (59) بغرامة مائة جنيه ولا تجاوز خمسمائة جنيه وتتضاعف مع التكرار هذا طبقا للمادة (247).

الجزاءات التأديبية:

الجزاءات التأديبية في قانون العمل هي الجزاء إلي يوقعه صاحب العمل على أحد عماله لإخلاله بالتزاماته على النحو الذي يلحق إضرابا بالعمل والهدف من هذا الجزاء هو زجر العامل المخطئ وردع لبقية العمال الآخرين...

تحديد الجزاءات التأديبية:

مادة (60) الجزاءات التي يجوز توقيعها على العامل وفقا للوائح تنظيم العمل والجزاءات التأديبية في كل منشأة هي:

1- الإنذار.
2- الخصم من الأجر.

3- تأجيل موعد استحقاق العلاوة لمدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر.

4- الحرمان من جزء من العلاوة السنوية بما لا يجاوز نصفها.

5- تأجيل الترقية عند استحقاقها لمدة لا تزيد عن سنة.

6- خفض الأجر بمقدار علاوة على الأكثر.

7- الخفض إلى وظيفة في الدرجة الأدنى مباشرة دون إخلال بقيمة الأجر الذي كان يتقاضاه.

8- الفصل من الخدمة وفقا لأحكام القانون.

هنا لنا وقفة هامة ومع الخبراء ومع سؤال هام جدا....

من له حق أو سلطة توقيع جزاء الفصل من الخدمة مثلا؟

الإجابة ومن خلال الأساتذة الكبار هي:

ضمانا لاستقرار العلاقة التعاقدية وحفاظا على عدم الإخلال بنظام المنشأة؛ وحرصا من المشرع على عدم إساءة استعمال سلطة توقيع الجزاءات على العامل.. فقد نص المشرع على اختصاص من لهم حق توقيع الجزاءات على العمال طبقا لنص المادة (68) من القانون والتي تنص على أن يكون الاختصاص بتوقيع جزاء الفصل من الخدمة للجنة المشار إليها في المادة (71) من هذا القانون.. وهي اللجنة الخماسية.. فإذا قام صاحب العمل بفصل العامل من الخدمة دون الرجوع إلى اللجنة الخماسية اعتبر ذلك فصلا تعسفيا من جانب صاحب العمل.

ويكون توقيع باقي الجزاءات التأديبية لصاحب العمل أو من يفوضه لذلك... ويكون لمدير المنشأة توقيع جزائي الإنذار والخصم فقط على أن يراعى أن الخصم من الأجر لمدة لا تتجاوز ثلاثة أيام.

أتمنى أن أكون قد قدمت معلومات عن قانون العمل المصري.. ومما لاشك فيه إنها معلومات قليلة.. ولكن أنه كان اتفاقي معك من البداية..وهو ألا أصيبك بـ (الملل) فأنا أحاول اختصار كل الموضوعات.. لعل في هذا مساحة لننتقل من موضوع لموضوع دون (ملل).

16

العلاقات العامة
والموارد البشـرية

هناك الكثير من الشركات تفصل دائما قسم العلاقات العامة عن الموارد البشرية... والبعض (يضر) إضرارا شديدا على أن تكون العلاقات العامة إدارة مستقلة ولا علاقة لها بالموارد البشرية.

لا.. لا يا عزيزي ومليون لا.. وأنا (متمسك) برأيي وسأظل متمسكا به.. وهو أن العلاقات العامة قسم من أقسام إدارة الموارد البشرية.. ومدير العلاقات العامة رئيسه المباشر هو مدير إدارة الموارد البشرية ويتلقى التعليمات منه والتوجيهات منه.. إلا في حالة رغبة الإدارة العليا الانفراد بقسم العلاقات العامة لها وحدها لأسباب تتعلق بالصالح العام للمنشأة.

أما الصحيح من وجهة نظري.. وجهة نظري أنا فقط وليس من الضروري أن تكون وجهة نظري هي وجهة نظر الآخرين...

ووجهة نظري هي أن العلاقات العامة أحد أهم الأقسام التي تعود باستفادة كبيرة على إدارة الموارد البشرية وعنصر من عناصر نجاحها.

لأن العلاقات العامة كمعنى ومفهوم هي احتضان العديد من الأهداف التي تؤدي إلى خدمة مكانة المنشأة ووضعها العام من وجهة نظر الجمهور.

العلاقات العامة هي التي تهتم بتوصيل المعلومات بين كل من المنشأة والعملاء أو الجمهور في اتجاهين بشكل متوازي حتى تحقق التوازن في المصالح بينهما.. كذلك أهمية دورها في احتواء المشاكل بين الطرفين (المنشأة والجمهور)

العلاقات العامة هي صاحبة الدور الفعال في نجاح أقسام أساسية في المنشأة مثل التسويق والدعاية والإعلان والمبيعات والعلاقات الحكومية والرسمية والمناسبات الهامة والتشريفات والاستقبالات ذات الطابع الهام.

والمؤتمرات والندوات والمعارض وعقد الصفقات الهامة والدولية منها والمحلية ذات الطابع الذي يتغلب عليه أسلوب البروتوكول (الرسميات).

بجانب دورها في تنظيم الحفلات والرحلات وكافة الأنشطة الترفيهية للمنشأة.

أيضا ما تقوم به من مساعدة ضرورية لإدارة الموارد البشرية في كشف وتحليل وإيجاد حلول لكافة مشاكل العاملين النفسية والاجتماعية والعملية.

أيضا تعاونها مع إدارة الأزمات الخاضعة هي أيضا لإدارة الموارد البشرية.. فالعلاقات العامة في الأزمات لها دور هام جدا في احتواء الأزمة شكلا وموضوعا.

العلاقات العامة هي صاحبة (التفاوض) في كل ما هو في احتياج للتفاوض المرن. داخل المنشأة وخارجها.

من القادر على إقامة وتشغيل وتدريب مثل هذا القسم الهام جدا؟ !!!

الم يكن هو مدير الموارد البشرية؟ !

ما هي الإدارات الأخرى التي في استطاعتها التنسيق والتعاون والعمل مع إدارة أو قسم العلاقات العامة. من هو المدير الذي يحق له مراقبة ومتابعة قسم العلاقات العامة غير مدير الموارد البشرية.

ولعلك تذكرت الآن أن معظم المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية هي مهام لها علاقة وثيقة بالجهات الرسمية والحكومية ووزارات هامة مثل القوى العاملة والداخلية

والشئون الاجتماعية وأحيانا الخارجية (في حالة وجود عمالة أجنبية أو خبراء). والمرور والدفاع المدني ورئاسة الحي والكهرباء و..و.. الخ. من غير قسم العلاقات العامة يقوم بهذه المهام الخارجية والتي تخص إدارة الموارد البشرية.. فمن باب المنطق أن نعترف ونقر بأن العلاقات العامة أحد الأقسام الخاضعة لإدارة الموارد البشرية.

أرى أننا في مصر نتعامل مع علم الموارد البشرية بأسلوب (عقيم) نسبيا.. معذرة للفظ (عقيم)...ولكنها الحقيقة.

لايزال البعض يعتبر الموارد البشرية هي... مرتبات العاملين وبعض الشئون الإدارية. !!! فقط لاغير.

- أين التدريب.
- أين الهيكلة.
- أين بنود ميزانية الاستقطاب والتشغيل والتأهيل.
- أين الخطط.
- أين البرامج والأهداف.
- أين وأين وأين... الخ.
- أين الدور الحقيقي المعترف به دوليا (دور تنمية الموارد البشرية) العلم الذي يدرس في العالم كله ويطبق بنجاح كبير في معظم الشركات العالمية الكبرى... أين نحن منه في مصر؟

لعل الدور العظيم الذي يلعبه الدكتور إبراهيم الفقي ومجموعته الكبيرة الناجحة قد ترك الأثر الفعال عند الذين يرغبون بحق وصدق في النجاح... وغيره وغيره من أساتذتي الكبار وخبراء علم تنمية الموارد البشرية.. ولكن لايزال الحال كما هو..

- مدير إدارة موارد بشرية لا يعلم شيئا عن قانون العمل المصري.
- مدير إدارة موارد بشرية لا يعلم الفرق بين ما يدفعه العامل للتأمينات وما يدفعه صاحب العمل.

- مدير إدارة موارد بشرية لا يفهم معنى (مشروع مكافحة الحريق)
- مدير موارد بشرية يعجز في وضع برنامج للمرتبات.
- مدير للموارد البشرية لا يعرف معنى عبارة (إدارة الأزمات)
- مدير إدارة موارد بشرية لا يعترف بأهمية التدريب والتأهيل

كل هؤلاء شاهدتهم بعيني وتحدثت معهم وأصيبت بالذهول والدهشة وظل يطاردني سؤال هام جدا.

كيف تم ترشيحهم لهذا المنصب؟ !!! وعلى أي أساس تم ذلك ولماذا وكيف وإلى متى؟؟؟ !!

إلى متى سيظل علم تنمية الموارد البشرية بعيدا عن الاهتمام؟

نداء إلى المتخصصين إلى أساتذتنا جميعا إلى خبراء علم تنمية الموارد البشرية.. «حان موعد نشر خبراتكم حان موعدكم جميعا حان موعد خدمة المجتمع.. وخدمة المجتمع هي تطبيق نظريات علم تنمية الموارد البشرية ومنه تأتي تنمية العقول».

لقد أقر قلمي في البداية إنني مجرد مجتهد.. أحاول جاهدا توصيل بعض المعلومات.

ملاحظة:

الآتي هو آخر الكتـــاب.. آخر فصوله وآخر أبوابه هو عبارة عن ملحق خاص يشمل الآتي:

- لائحة الجزاءات التأديبية النموذجية.
- لائحة تنظيم العمل.

وذلك طبقا للقرار الوزاري رقم 185 لسنة 2003 المنفذ لقانون العمل رقم 12 لسنة 2003.

تحياتي وتقديري

محمود يحيى سالم

ملحق خاص

لائحة تنظيم العمل

(طبقا للقرار الوزاري رقم 185 لسنة 2003)

المنفذ لقانون العمل رقم 12 لسنة 2003

مادة (1)

تعتبر أحكام هذه اللائحة جزء متمما للعقد بين المنشأة وبين الموظف الموجود بها وتسرى اللائحة على كافة الموظفين الذكور والإناث الحاليين أو الذين يلتحقون بالعمل بها في المستقبل، ويقصد بكلمة الموظف في هذه اللائحة جميع من يعملون في خدمة المنشأة من الموظفين.

مادة (2)

كل طلب استخدام يقدم للمنشأة ينبغي أن يكون مكتوبا غليه من الطالب، ويبين فيه اسمه وجنسه وسنه وعنوانه على أن يكون مصحوبا بالشهادات والأوراق الآتية:

أ - شهادة الميلاد أو مستخرج رسمي منها فإن لم توجد عند الطلب فيكتفي بإثبات تاريخ الميلاد ببطاقة تحقيق الشخصية.

ب- الشهادات العلمية أو الفنية إن وجدت.

ج- البطاقة العسكرية لمن يتراوح سنة بين الثمانية عشر والحادية والعشرين أو شهادة المعاملة الخاصة بالخدمة العسكرية لمن يتراوح سنة عند التوقيع بين الحادية والعشرين والثلاثين.

د- شهادة القيد بمكتب القوى العاملة المختص وإذا لم يكن الطالب من بين الحاصلين على تلك الشهادة وجب عليه قد اسمه خلال خمسة عشر يوما من الحاقة بالعمل.

هـ- صورة البطاقة الشخصية أو العائلية ومعها عدد ستة صور شخصية شمسية للطالب.

و- شهادة طبيبة صلاحيته للعمل.

ز- شهادة نهاية الخدمة بالعمل السابق إن وجدت.

ح- التراخيص في العمل إن كان الطالب من الأجانب.

ط- إقرار موقع عليه من الموظف يبين فيه حالته الاجتماعية وأسماء زوجته وأولاده الذين يعولهم وسن كل منهم.

ي- شهادة الحالة الجنائية.

وعلى الموظف أن يقدم كذلك كافة المستندات الأخرى التي تطلبها منه المنشأة، وإذا رأت المنشأة الاحتفاظ ببعض هذه المستندات أعطت الموظف إيصالا بها، وللعامل الحق في استردادها عند انتهاء عقد الاستخدام. وكل تغير يطرأ على بيانات من البيانات الخاصة بالموظف يجب الإطار عنه كتابة بالبريد المسجل بعلم الوصول في المواعيد المح

ة لذلك، وإلا تعرض للجزاء المترتب على ذلك، وفي حالة عدم الإخطار يعتبر آخر بيان ثابت بشأن حالته الاجتماعية وعنوانه حجة عليه، ولا يعتد بأي تغيير يخطر عله إلا من تاريخ وصول الإخطار للمنشأة.

مادة (3)

إذا ظهر بعد التعيين أن الموظف قدم بيانات أو إقرارات أو توصيات أو شهادات غير صحيحة، تتخذ إجراءات مسائلة وتعتبر في هذا الشأن كافة البيانات والمستندات المشار إليها في المادة السابقة جوهرية في التعيين.

مادة (4)

يعين الموظف في أي قسم تحدده المنشأة، ولها مطلق الحرية في نقل الموظف من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر دون أن يكون للعامل الحق في الاعتراض، مادام العمل الجديد لا يختلف اختلافا جوهريا عن العمل المتفق عليه مع عدم المساس بأجر العمل والشروط التي يتضمنها عقد العمل.

مادة (5)

تحدد مدة الاختبار في عقد العمل ولا تزيد هذه المدة عن ثلاثة أشهر.

مادة (6)

سن التقاعد لجميع الموظفين 60 سنة، ويجوز بناء على إذن الإدارة وموافقتها استبقاء الموظف في العمل بعد بلوغه سن التقاعد بصفة مؤقتة.

مادة (7)

يحمل كل بطاقته الصادرة من المنشأة، ولا يسمح له بدخول المنشأة إلا إذا كان حاملا لها.

مادة (8)

ساعات العمل الفعلية هي ---- ساعات يوميا من الساعة --- صباحا حتى الساعة --- مساء تتخلها ساعة راحة من الساعة --- إلى الساعة --- .

مادة (9)

مواعيد العمل في حالة الورديات تكون كالآتي:

- الوردية الأولى من الساعة --- إلى الساعة --- بعد الظهر.
- الوردية الثانية من الساعة --- بعد الظهر إلى الساعة.
- الوردية الثالثة من الساعة --- إلى الساعة.

مادة (10)

أيام العمل الفعلية --- أيام في الأسبوع، ويعتبر يوم ---- راحة أسبوعية.

وعلى المنشأة في تحديد أيام الراحات الأسبوعية بالتناوب بين الموظفين على مدار الأسبوع أن توضح ذلك في بيان يتضمن اسم كل عام ويوم الراحة المخصص له.

مادة (11)

يثبت الحضور والغياب ومواعيده بمقتضى نظام السجلات التي تعد لهذا الغرض أو الساعة الميقاتية.

مادة (12)

على كل عام أن يتواجد في مكان عمله في الموعد المحدد لديه، وليس له الانصراف قبل الموعد المحدد لانتهائه، ولا يجوز للمراقب أو رئيس القسم أو الرئيس المباشر مغادرة

المنشأة إلا بعد حضور من يتسلم منه العمل في حالة الورديات، وعليه أن يبين لزميله ما تم من الأعمال وما استجد من تعليمات وما بقى من عمل ولا يجوز لرئيس القسم الانصراف قبل الموظفين بالقسم، وقبل الاطمئنان على سلامة المنشأة من شتى النواحي.

مادة (13)

على الموظف ألا يبتعد عن مكان عمله مهما كانت الأسباب إلا في فترة الراحة المخصصة له، وألا يضيع وقته في أمور لا تتصل بالعمل المكلف به.

مادة (14)

لا يجوز لأي موظف التوقف عن العمل أو تركه إلا بتصريح خاص من رئيس القسم التابع له، كما لا يجوز له أن يترك مكان عمله خلال أوقات العمل إلا بعد الحصول على تصريح كتابي من رئيس اقسم وتقديمه إلى المنوط به مراقبة الخروج، ولا يجوز لأي عامل دخول العمل في غير أوقات العمل الخاصة به إلا بإذن كتابي يسلم إلى المنوط به مراقبة الدخول.

مادة (15)

يخضع جميع الموظفين عند الدخول والخروج لنظام التفتيش، وغير مسموح إخراج البضائع أو المهمات مهما كانت قيمتها إلا بإذن خروج موقع عليه من رئيس العمل.

مادة (16)

الحرس والبوابين والمراقبون مسئولون مسئولية كاملة شخصية عند تنفيذ الأحكام المتقدم كل فيما يخصه وعلى كل منهم إبلاغ الإدارة فورا عند مخالفة وإبلاغ جهات الاختصاص عن أي اعتداء يقع عليهم تأدية عملهم.

مادة (17)

على الموظف إطاعة أوامر الرؤساء الخاصة بالعمل وتنفيذها بدقة تامة، عليهم اتباع التعليمات والأوامر التي تصدر من الإدارة في أق وقت، كما يجب أن تكون علاقاتهم طيبة فيما بينهم وقائمة على أساس التفاهم والمودة.

مادة (18)

يتولى الرقابة المباشرة في كل قسم من الأقسام رئيس ويجب على الموظفين احترام توجيهاته، وأوامره في حدود ما يقضى به العمل.

مادة (19)

كل شكوى للموظف خاصة بالعمل يجب رفعها إلى رئيس القسم إذا كانت شكوى ملحة ويتعين على رئيس القسم تقديمها إلى الإدارة فورا فإذا لم تكن فللعامل أن يبينها كتابة في الجزء الخاص بذلك في تقريره الشهري.

مادة (20)

محظور على جميع الموظفين القيام بأي عمل تجاري، أو الاشتراك فيه إلا بتصريح كتابي من الإدارة وللإدارة الحق في منح هذا التصريح أو رفضه أو إلغائه بدون إبداء الأسباب.

مادة (21)

محظور على جميع الموظفين أن يقبلوا من الغير هدايا، أو مكافآت بسبب الأعمال التي يؤدونها بحكم وظائفهم، ومحظور عليهم أيضا الاتجار داخل المؤسسة، أو جمع الإعانات، أو لصق الإعلانات أو توزيع الأوراق لأي غرض كان إلا بتصريح كتابي من الإدارة.

مادة (22)

محظور على جميع الموظفين الاشتغال لدى صاحب عمل آخر حتى في غير ساعات عملهم بالمنشأة إلا بتصريح كتابي من الإدارة.

مادة (23)

محظور على جميع الموظفين الاشتغال لدى صاحب عمل آخر حتى في غير ساعات عملهم بالمنشأة إلا بتصريح كتابي من الإدارة.

مادة (24)

في حالة حدوث خلل بالآلات لا يجوز للعامل العبث بها أو محاولة إصلاحها بل عليه إخطار رئيس القسم أو المهندس المختص فورا لإجراء اللازم.

مادة (25)

على الموظفين أن يؤدوا الأعمال المنوطة بهم بأنفسهم بدقة ونشاط، وأن يحافظوا على الآلات والأدوات التي يستعملونها.

مادة (26)

ممنوع قطيعا إفشاء أسرار العمل الصناعية أو التجارية وبصفة عامة أي أمر يتعلق بأعمال المنشأة ونشاطها، وعلى جميع الموظفين مراعاة التكتم في كل ما له صلة بأعمال المنشأة، وشئونها الداخلية والخارجية ونظام العمل بها يحظر على الموظف منافسة صاحب العمل في ذات النشاط.

مادة (27)

يحظر التمييز في الأجور بسبب اختلاف الجنس أو الأقل أو اللغة أو الدين أو العقدة.

مادة (28)

إذا لم يحدد الأجور بأي من الطرق المنصوص عليها بالمادة 26 من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003، استحق الموظف أجر المثل، وإن لم يوجد بقدر الأجر طبقا لعرف المهنة في الجهة التي يؤدي فيها العمل، وفي حالة عدم وجود عرف تتولى اللجنة المنصوص عليها في المادة 71 من قانون العمل تقدير الأجر وفقا لمتقضيات العدالة.

مادة (29)

تصرف علاوة دورية سنوية للعامل وفقا لما يقرره المجلس القومي للأجور، ويستحقها الموظف لأول مرة بعد مضي سنة على خدمته بالمنشأة.

مادة (30)

تكون مدة الأجازة السنوية 21 يوما بأجر كامل لمن مضى في الخدمة سنة كاملة، تزداد إلى ثلاثين يوما متى أمضى الموظف في الخدمة عشر سنوات لدى صاحب عمل أو أكثر، كما تكون الأجازة لمدة ثلاثين يوما في السنة لمن تجاوز سن الخمسين، ولا يدخل في حساب الأجازة أيام عطلات الأعياد والمناسبات الرسمية والراحة الأسبوعية، وإذا قلت مدة

خدمة الموظف عن سنة استحق أجازة بنسبة المدة التي قضاها في العمل بشرط أن يكون قد أمضى ستة أشهر في خدمة صاحب العمل.

وفي جميع الأحوال تزداد مدة الأجازة السنوية سبعة أيام للعمال الذين يعملون في الأعمال الصعبة، أو الخطرة أو المضرة بالصحة أو في المناطق النائبة، والتي يصدر بتحديدها قرار من الوزير المختص بعد أخذ رأي الجهات المعنية، ومع مراعاة حكم الفقرة الثانية من المادة 48 من هذا القانون لا يجوز للعامل النزول عن أجازته.

مادة (31)

يحدد صاحب العمل مواعيد الأجازة السنوية حسب مقتضيات العمل وظروفه، ولا يجوز قطعها إلا لأسباب قوية تقتضيها مصلحة العمل.

ويلتزم الموظف بالقيام بالأجازة في التاريخ وبالمدة التي حددها صاحب العمل وإذا رفض الموظف كتابة القيام بالأجازة سقط حقه في اقتضاء مقابلها.

وفي جميع الأحوال يجب أن يحصل الموظف على أجازة سنوية مدتها خمسة عشر يوما منها ستة أيام متصلة على الأقل، ويلتزم صاحب العمل بتسوية رصيد الأجازات أو الأجر المقابل له كل ثلاث سنوات على الأكثر، فإذا انتهت علاقة العمل قبل استنفاذ الموظف رصيد أجازته السنوية استحق الأجر المقابل لهذا الرصيد ولا يجوز تجزئة الأجازة أو ضمها أو تأجيلها بالنسبة للأطفال.

لائحة الجزاءات التأديبية النموذجية

(طبقا للقرار الوزاري رقم 185 لسنة 2003 المنفذ لقانون العمل رقم 12 لسنة 2003)

نوع المخالفة	درجة الجزاء				ملاحظات
	أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة	رابع مرة	
أولا: مخالفات تتعلق بمواعيد العمل:					
1- التأخير عن موعد العمل لغاية 15 دقيقة دون إذن أو عذر مقبول:					
أ- إذا لم يترتب على التأخير تعطيل عمال آخرين.	إنذار	ربع يوم	نصف يوم	يوم	يقصد بعبارة اليوم أن الجزاء الموقع هو الخصم من الأجـر بالمقدار المعين
ب- إذا ترتب على التأخير تعطيل عمال آخرين	نصف يوم	يوم	يومان	ثلاثة أيام	
2- التأخير عن مواعيد العمل أكثر من 15 دقيقة حتى 60 دقيقة دون إذن أو عذر مقبول:					
أ - إذا لم يترتب على التأخير تعطيل عمال آخرين.	إنذار	ربع يوم	نصف يوم	يوم	
ب- إذا ترتب عل التأخير تعطيل عمال آخرين.	نصف يوم	يوم	يومان	ثلاثة أيام	
3- التأخير عن مواعيد العمل أكثر من 60 دقيقة دون إذن أو عذر مقبول سواء ترتب أو لم يترتب على التأخير تعطيل عمل آخرين	يمنع الموظف من الدخول أو يعتبر غائبا وتطبق عليه عقوبة الغياب بدون إذن.				

نوع المخالفة	درجة الجزاء				ملاحظات
	أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة	رابع مرة	
4- الانقطاع عن العمل دون إذن أو عذر مقبول	يومان	ثلاثة أيام	خمسة أيام	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	مع حرمان الموظف من أجر الغياب
5- عدم التوقيع في سجلات الحضور أو الانصراف أو ما يقوم مقامها بما يفيد الوقت الفعلي للانصراف بدون إذن أو عذر مقبول.	نصف يوم	يوم	يومان	ثلاثة أيام	
6- البقاء في مكان العمل بعد انتهائه أو العودة إليه بعد انتهاء مواعيد العمل دون إذن أو عذر مقبول.	نصف يوم	يوم	يومان	ثلاثة أيام	
7- التلاعب في طريقة إثبات الحضور أو الانصراف أو كلاهما	يوم	يومان	ثلاثة أيام	أربعة أيام	
8- ترك مكان العمل أو الانصراف قبل المواعيد المحددة دون إذن أو عذر مقبول:					
أ - بالنسبة للعاملين الذين لا يتصل عملهم بالإنتاج أو الصيانة أو الحراسة أو الإسعاف أو الحريق.	نصف يوم	يوم	يومان	ثلاثة أيام	مع حرمان الموظف من أجر ساعات الغياب
ب- بالنسبة للعاملين الذين يتصل عملهم بالإنتاج أو الصيانة أو الحراسة أو الإسعاف أو الحريق أو غير ذلك من الأعمال في ذات مستوى الأهمية.	أربعة أيام	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية مع حرمان الموظف من أجر ساعات الغياب		

نوع المخالفة	درجة الجزاء				ملاحظات
	أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة	رابع مرة	
ثانيا: مخالفات تتعلق بنظام العمل أو بأدائه أعمال الوظيفة:					
9- عدم حمل أو إبراز الشارة الخاصة بالدخول إلى أمكنة العمل.	نصف يوم	يوم	يومان	ثلاثة أيام	
10- عدم ارتداء الزي الخاص بالعمل أثناء ساعات العمل	يوم	يومان	ثلاثة أيام	خمسة أيام	
11- رفض التفتيش عند خول المنشأة أو الخروج منها.	يومان	ثلاثة أيام	خمسة أيام		الحرمان من نصف العلاوة أو جزء منها.
12- مخالفة القواعد والتعليمات الصحية المعلقة في أماكن العمل.	يوم	يومان	ثلاثة أيام	خمسة أيام	
13- الامتناع عن توقيع الكشف الطبي عند طلب طبيب المنشأة.	إنذار	يومان	ثلاثة أيام	خمسة أيام	
14- عدم الإخطار عن تغيير الحالة الاجتماعية ومحل الإقامة خلال أسبوع على الأكثر من تاريخ التغيير.	إنذار	نصف يوم	يوم	يومان	
15- عدم تخصيص وقت العمل لأداء واجبات الوظيفة مثل قراءة الصحف أو المجلات أو الوجود في غير محل العمل بدون إذن	يوم	يومان	أربعة أيام		الحرمان من نصف العلاوة السنوية
16- استقبال زائرين من غير الموظفين بالمنشأة في أماكن العمل بدون إذن.	إنذار	نصف يوم	يوم	يومان	
17- استعمال تليفونات المنشأة لأغراض شخصية دون إذن.	نصف يوم	يوم	يومان	ثلاثة أيام	
18- كتابة بيانات أو لصق إعلانات على الجدار أو غيرها بدون إّن من الإدارة أو جهة الاختصاص.	نصف يوم	يوم	يومان	ثلاثة أيام	

نوع المخالفة	درجة الجزاء				ملاحظات
	أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة	رابع مرة	
19- نزع أو تمزيق المنشورات أو المطبوعات المتعلقة بدواعي العمل	يومان	ثلاثة أيام	أربعة أيام	خمسة أيام	
20- إدخال منشورات أو مطبوعات وتوزيعها دون إذن من الإدارة أيا كان نوعها:					
أ- إذا لم يكن في البيانات ضرر على المنشأة أو الصالح العام	يوم	يومان	ثلاثة أيام	خمسة أيام	
ب- إذا كان في هذه البيانات ضرر على المنشأة أو الصالح العام	أربعة أيام	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	خفض الوظيفة إلى الدرجة الأدنى مباشرة دون الإخلال بقيمة الأجر الذي كان يتقاضاه	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
21- إجراء أية معاملات تجارية أو جمع نقود أو إعانات لأي فرد أو هيئة أو جمع توقعات بدون إذن من الإدارة	يومان	ثلاثة أيام	خمسة أيام	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
22- تنظيم الاجتماعات أو المشاركة فيها داخل أماكن العمل دون إذن من الإدارة	يوم	ثلاثة أيام	أربعة أيام	خمسة أيام	
23- إدخال مشروبات روحية أو أية أشياء غير مصرح بها	ثلاثة أيام	خمسة أيام	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية		
24- النوم أثناء العمل					
أ - في الأحوال العادية	يوم	ثلاثة أيام	أربعة أيام	خمسة أيام	

نوع المخالفة	درجة الجزاء				ملاحظات
	أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة	رابع مرة	
ب- في الأحوال التي تستدعي اليقظة التامة	ثلاثة أيام	خمسة أيام			
25- التدخين أو إشعال النار في أماكن العمل	إنذار كتابي بالفصل	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية			
26- عدم الحرص في استعمال الخامات أو أدوات العمل أو الإسراف في استهلاكها	يومان	ثلاثة أيام	أربعة أيام	خمسة أيام	
27- الإهمال في مسك الدفاتر أو الملفات أو السجلات أو المستندات المستخدمة في العمل أو عدم حفظها في الأماكن المخصصة لها بعد انتهاء العمل	يوم	يومان	ثلاثة أيام	أربعة أيام	
28- استعمال الخامات أو المواد أو المهمات أو الأدوات أو غيرها من الأجهزة المملوكة للمنشأة في أغراض خاصة وشخصية.	أربعة أيام	خمسة أيام	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
29- الإهمال في المحافظة على أموال أو ممتلكات المنشأة أو ما يكون مودعا لديها لحساب عملائها بما قد يعرضها للتلف أو الفقد مما يترتب عليه ضرر للمنشأة.	خمسة أيام	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	**خفض الوظيفة إلى الدرجة الأدنى مباشرة دون الإخلال بقيمة الأجر الذي كان يتقاضاه**	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
30- مخالفة أو عدم تنفيذ الأوامر أو التعليمات الصادرة من الإدارة	يوم	يومان	ثلاثة أيام	أربعة أيام	

نوع المخالفة	درجة الجزاء				ملاحظات
	أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة	رابع مرة	
أو الرؤساء والمتعلقة بالعمل وتنظيمه					
31- التحريض على مخالفة الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل أو عدم تنفذها.	يومان	أربعة أيام	خمسة أيام	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
32- مخالفة أو عدم تنفيذ التعليمات أو الأوامر المتعلقة بالأمن أو العمل على تعطيل تنفيذها إذا لم يترتب على المخالفة أي ضرر يمس الأرواح والأموال.	ثلاثة أيام	خمسة أيام	تأجيل موعد استحقاق العلاوة لمدة 3 شهور	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
33- العبث بالماكينات أو الآلات أو المهمات بحسن نية	إنذار	نصف يوم	يوم	يومان	
34- الإهمال في صيانة الآلات والماكينات أو الأدوات والمعدات أو استخدامها سيئا أو الاستمرار في تشغليها رغم وجود خلل بها وعدم التبليغ عن هذا الخلل.	خمسة أيام	تأجيل موعد استحقاق العلاوة لمدة 3 شهور	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية		
35- العبث أو ارتكاب أي فعل عن طريق العمد يترتب عليه إتلاف منشآت أو ماكينات أو الآلات أو غير ذلك من الأموال أو التحريض على ذلك	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية				
36- الإهمال الجسيم في أداء واجبات الوظيفة مما قد ينشأ عنه ضرر بليغ أو تلف للأرواح أو تلف في ممتلكات المنشأة أو ما يكون	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية				

نوع المخالفة	درجة الجزاء				ملاحظات
	أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة	رابع مرة	
مودعا لديها لحساب عملائها أو أية خسائر مادية جسيمة أو الإضرار بالإنتاج.					
37- أداء أعمل للغير بأجر أو بغير أجر في أوقات العمل بدون إذن.	يومان	ثلاثة أيام	خمسة أيام	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
38- إفشاء الموظف للأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كم كانت سرية بطبيعتها أو بموجب تعليمات تقض	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية				
39- مزاولة الأعمال التجارية أو أن يكون للعامل أية مصلحة في أعمال أو مقاولات أو مناقصات تتعلق بأعمال وظيفته.	خمسة أيام	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية		
40- احتفاظ الموظف لنفسه بأصل أي مستند من مستندات العمل أو قيامه بنزع هذا الأصل من الملفات المخصصة ولو كان ذلك بعمل كلف به شخصيا إذا لم يكن القصد من وراءه التستر على مخالفة أو جريمة.	يومان	ثلاثة أيام	خمسة أيام	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	
41- احتفاظ الموظف لنفسه بأصل أي مستند من مستندات العمل أو قيامه بنزع هذا الأصل من الملفات المخصصة ولو كان ذلك بعمل كلف به شخصيا:					

نوع المخالفة	درجة الجزاء				ملاحظات
	أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة	رابع مرة	
أ- إذا قصد من وراء ذلك التستر على مخالفة.	ثلاثة أيام	خمسة أيام	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
ب- إذا كان القصد من وراء ذلك التستر على جريمة جنائية.	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية				
42- نقل الموظف مستندات تتعلق بالعمل خارج مقر العمل بدون إذن.	خمسة أيام	تأجيل موعد استحقاق العلاوة لمدة 3 شهور	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
43- مخالفة قواعد استخدام وحدات النقل التابعة للمنشأة	يومان	ثلاثة أيام	أربعة أيام	خمسة أيام	
44- سوء استعمال الرؤساء للسلطات المخولة لهم	إنذار	تأجيل الترقية عند استحقاقها لمدة لا تزيد عن سنة	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	**خفض الوظيفة إلى الدرجة الأدنى مباشرة دون الإخلال بقيمة الأجر الذي كان يتقاضاه**	
45- عدم قيام الرؤساء المباشرين بالإبلاغ عن المخالفات التي تقع في أماكن العمل والتي تصل إلى علمهم	ثلاثة أيام	أربعة أيام	خمسة أيام	**خفض الوظيفة إلى الدرجة الأدنى مباشرة دون الإخلال بقيمة الأجر الذي كان يتقاضاه**	
46- مخالفة الموظف لأحكام وتعليمات السلامة والصحة المهنية وكافة القرارات والتعليمات التي تصدرها المنشأة في هذا الشأن.	إنذار بالفصل	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية			

نوع المخالفة	درجة الجزاء				ملاحظات
	أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة	رابع مرة	
47- عدم توريد النقود المحصلة لحساب المنشأة في المواعيد المقررة بدون مبرر	إنذار كتابي بالفصل	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية			
48- إثبات الموظف وقائع غير صحيحة أو مخالف للحقيقة بدفاتر المنشأة وأوراقها أو استبعاد أو حذف بيانات بقصد الحصول على فائدة لنفسه أو للغير.	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية				
49- قيام الموظف بعمل ليس من اختصاصه دون تكليف	ثلاثة أيام	أربعة أيام	خمسة أيام	تأجيل استحقاق العلاوة	
ثالثاً: مخالفات تتعلق بالسلوك:					
50- تفوه الموظف بما لا يتفق والاحترام لدين أو عقيدة الآخرين	ثلاثة أيام	الحرمان من نصف العلاوة	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية		
51- الإخلال بالنظام أو الآداب أثناء التواجد بالعيادة أو مستشفى لعلاج عمال المنشأة.	يوم	يومان	ثلاثة أيام	خمسة أيام	
52- قبول نقود أو هدايا بمناسبة قيامه بواجباته الوظيفية أو الامتناع عن القيام بها.	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية				

نوع المخالفة	درجة الجزاء				ملاحظات
	أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة	رابع مرة	
53- الامتناع عن الحضور أو رفض الأداء بالأقوال في التحقيقات أو رفض التوقيع على الأقوال أو الامتناع عن تقديم الأوراق والمستندات التي تكون حوزة الموظف.	خمسة أيام	تأجيل موعد استحقاق العلاوة لمدة 3 شهور	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
54- الاعتداء بالقول أو الإشارة على الزملاء أو المرؤوسين أو إحداث شغب بدائرة العمل.	ثلاثة أيام	أربعة أيام	خمسة أيام	الحرمان من نصف العلاوة	
55- الاعتداء على الرؤساء	خمسة أيام	الحرمان من نصف العلاوة	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
56- خروج الموظف على مقتضى اللياقة أو كرامة الوظيفة في مكان العمل.	ثلاثة أيام	خمسة أيام	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية	
57- وجود الموظف أثناء العمل في حالة سكر أو تحت تأثير مخدر أو ارتكاب أفعال مخلفة بالآداب	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية				
58- التمارض أو افتعال إصابة أو جرح بقصد الحصول على إجازة	يومان	ثلاثة أيام	خمسة أيام	خفض الأجر بمقدار علاوة سنوية	
59- التحريض على الإضراب غير المشروع عن العمل أو الاعتصام داخل مقر العمل.	الفصل بعد العرض على اللجنة الخماسية				

ضوابط عامة

1- تعد اللائحة المرفقة استرشادية، ولكل منشأة خاضعة لقانون العمل وضع لائحة المخالفات والجزاءات بما يتناسب وظروف العمل وطبيعته في المنشأة وعلى سبيل المثال (بترول، نقل، سياحة، مناجم ومحاجر... الخ) وكذلك ما يستجد من مخالفات يتراءى للمنشأة توقيع عقوبات بشأنها، مع مراعاة أخذ رأي المنظمة النقابية والتصديق عليها من الجهة الإدارية المختصة.

2- لا تخل أحكام هذه اللائحة بما ورد بالفصل الثاني من قانون العمل في شأن التحقيق مع الموظفين ومساءلتهم.

3- تمثل الجزاءات الواردة باللائحة المرفقة الحد الأقصى لما يجوز توقيعه، دون إخلال بحق المنشأة في النزول عن هذه الحدود القصوى بما يتناسب مع ظروف العمل.

4- كل عامل يرتكب المخالفات الواردة بهذه اللائحة أو يخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامتها يعاقب تأديبيا.

5- لا تخل المساءلة التأديبية بحق المنشأة في طلب إقامة الدعوى الجنائية ضد المخالف أو الدعوى المدنية للحصول على حقوقها عند الاقتضاء.

6- على صاحب العمل في حالة استخدام عشرة عمال فأكثر أن يضع في مكان ظاهر لائحة تنظيم العمل والجزاءات التأديبية موضحا بها قواعد تنظيم العمل والجزاءات مصدقا عليها من الجهة الإدارية المختصة بعد أخذ رأي المنظمة النقابية المختصة.

7- لا يعفى الموظف من المسئولية استنادا إلى أمر رئيسه إلا إذا ثبت أن ارتكاب المخالفة كان تنفيذا لأمر مكتوب بذلك صادر إليه بذلك صادر إليه من هذا الرئيس وبالرغم من تنبيه الرئيس إلى المخالفة، وفي هذه الحالة تكون المسئولية على مصدر الأمر.

8- لا يجوز توقيع جزاء على عامل إلا بعد التحقيق معه كتابة بما نسب إليه وسماع أقواله

وتحقيق دفاعه بمعرفة سلطة التحقيق بشرط ألا يقل المستوى الوظيفي للمحقق عن مستوى الموظف المحقق معه، ويجوز ي المخالفات التي يكون الجزاء عنها الإنذار أو الخصم الذي لا يزيد عن أجر يوم واحد، أن يكون الاستجواب أو التحقيق فيها شفاهة على أن يثبت مضمونه في المحضر الذي يحوي الجزاء.

9- إذا حدد الخصم بنسبة محددة من الأجر اعتبر أن المقصود بذلك الأجر الأساسي اليومي للعامل.

10- يخطر الموظف كتابة بالجزاء الذي وقع عليه ومقداره وكذلك الجزاء ال1ي يتعرض له في حالة تكرار المخالفة، وإذا امتنع الموظف عن استلام الإخطار يرسل إليه على عنوانه الثابت بملف خدمته بكتاب موصي عليه، بالنسبة لجزاء الإنذار أو الوقف عن العمل لمدة لا تتجاوز ثلاثة أيام فإنه يكتفي بالإعلان عن الجزاء في مكان ظاهر في حالة رفض الاستلام.

11- يحظر توقيع أكثر من جزاء عن المخالفة الواحدة كما يحظر الجمع بين اقتطاع جزاء من أجر الموظف طبقا لحكم المادة رقم (61) من قانون العمل رقم (12) لسنة 2003 وبين أي جزاء مالي إذا زاد ما يجب اقتطاعه على أجر خمسة أيام في الشهر الواحد.

12- إذا تكررت ذات المخالفة لأكثر من أربع مرات قبل مضي ستة أشهر من تاريخ ارتكابها لأول مرة يضاعف الجزاء المقرر لرابع مرة أو يوقع الجزاء الأشد.

13- إذا نسب إلى الموظف ارتكاب جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة أو الآداب العامة أو أي جنحة داخل دائرة العمل، جاز لصاحب العمل وقفه مؤقتا، وعندئذ يتم عرض الأمر على اللجنة الخماسية خلال ثلاثة أيام من تاريخ الوقف حسب القواعد المنظمة بالمادة (67) من قانون العمل رقم (12) لسنة 2003.

14- يبدأ التحقيق مع الموظف خلال سبعة أيام على أكثر من تاريخ اكتشاف المخالفة وللمنظمة النقابية التي يتبعها الموظف أن تندب ممثلا عنها لحضور التحقيق.

15- إذا وقعت المختلفة بعد مضي ستة أشهر من تاريخ إبلاغ الموظف بتوقيع الجزاء السابق والتي من نوعها اعتبرت الأولى.

16- لا يجوز توقيع جزاء تأديبي على الموظف بعد تاريخ الانتهاء من التحقيق من المختلفة بأكثر من ثلاثين يوما.

17- يكون الاختصاص بتوقيع جزاء الفصل من الخدمة للجنة المشكلة طبقا للمادة رقم (71) من القانون رقم (12) لسنة 2003 ويكون توقيع باقي الجزاءات التأديبية لصاحب العمل أو من يفوضه ويكون لمدير المنشأة توقيع جزاءي الإنذار والخصم من الأجر لمدة لا تتجاوز ثلاثة أيام.

18- إذا تسبب الموظف بخطئه وبمناسبة عمله في فقد أو إتلاف مهمات أو آلات أو خامات أو منتجات يملكها صاحب العمل أو كانت في عهدته التزام بأداء قيمة ما فقد ولصاحب العمل بعد إجراء التحقيق وإخطار الموظف أن يبدأ باقتطاع المبلغ المذكور من أجرة على ألا يزيد ما يقتطع لهذا الغرض على أجر خمسة أيام في الشهر الواحد، ويجوز للعامل أن يتظلم من تقدير صاحب العمل أمام اللجنة المشار إليها في المادة (71) من هذا القانون ووفقا للمدد والإجراءات الواردة بها، فإذا لم يقض لصاحب العمل بالمبلغ الذي قدره للإتلاف أو قضى بأقل منه وجب عليه رد ما اقتطع هذه المادة إذا بلغ مجموعها أجر شهرين.